Cornel Hidoş

Florin Hidoş

Sorin Hidoş

SALARIZAREA

Scanned with OKEN Scanner

dr. ing. Cornel Hidoș
ing. Florin Hidoș ing. Sorin Hidoș

SALARIZAREA

1999

R.A.J.A.C. IAȘI
BIBLIOTECA
TEHNICĂ

Scanned with OKEN Scanner

ISBN 973-0-00605-9

TIPOGRAFIA SECOREX
Intr.Visinilor 11 Bucuresti S.2
TEL/FAX: (01) 322 24 97

Scanned with OKEN Scanner

- *MOTIVAREA*, şi acţiunile ce pot fi întreprinse pentru orientarea comportamentului oamenilor spre o activitate tot mai eficientă precum şi *PUTEREA* sub diferitele ei forme de influenţare ce îi sunt asociate, rămîn *SURSELE FUNDAMENTALE* de succes ale oricărei organizaţii - întreprindere, instituţie, colectivitate...

- *O PRIMĂ* şi cea mai importantă formă de *MOTIVARE* este aceea ce *SE REALIZEAZĂ PRIN BANI.*

- *MOTIVAREA* prin intermediul banilor cuprinde întregul personal indiferent de funcţia pe care o ocupă. Ea nu se opreşte numai la nivelul întreprinderilor. Este prezentă pretutindeni în societate, la orice nivel şi îmbracă forme dintre cele mai variate.

- Toate *FORMELE DE SALARIZARE* trebuie să stabilească o legătură cît mai strînsă între rezultatele muncii şi salariu.

Scanned with OKEN Scanner

Cuprins

I. Managementul şi motivarea 7

I.1. *Teorii de motivare* 7
I.2. *În loc de concluzii* 18
II. Locul şi rolul sistemului de salarizare în management 20
III. Subsistemul salariilor de bază 24
IV. Evaluarea ocupaţiilor 27
IV.1. *Consideraţii generale* 27
IV.2. *Scurt istoric* 29
IV.3 *Definiţii* 35
IV.4 *Piaţa muncii şi ierarhia internă a salariilor* 36
V. Analiza şi descrierea ocupaţiilor 40
V.1. *Scopul şi rolul analizei* 40
V.2. *Analiza locului de muncă* 41
V.3. *Ancheta locului de muncă* 43
V.4. *Metode de anchetă* 48
V.4.1. *Chestionarul* 49
V.4.2. *Interviul* 50
V.4.3. *Observarea* 51
V.4.4. Combinaţii între primele trei metode 51
V.5. descrierea locului de muncă 52
VI. Metode de evaluare 57
VI.1. *Metode globale* 57

Scanned with OKEN Scanner

VI.1.1 Metoda globală de ierarhizare 58
VI.1.2 Metoda globală de clasificare 60
VI.2. *Metode analitice* 64
VI.2.1 Metoda punctajului 64
VI.2.2 Metoda comparării factorilor 70
VI.3. *Alte metode* 71
VII. Practica aplicării unui sistem de evaluare 75
VII.1. *Mecanisme de aplicare* 75
VII.2. *Cum se optează pentru o metodă de evaluare a ocupațiilor* 82
VIII. Sporurile la salarii 89
IX. Normele de muncă 93
IX.1. *Definiții* 94
IX.2. *Măsurarea muncii* 101
IX.3. *Procedee de estimare* 108
IX.4. *Precizia normelor de muncă* 110
X. Formele de salarizare 118
X.1. *Considerații generale* 118
X.2. *Problemele opțiunii pentru o anumită formă de salarizare* 122
X.3. *Salarizarea funcție de rezultate - acord* 128
X.3.1. Salarizarea pe bază de acord individual 128
X.3.2. Salarizarea pe bază de rezultate obținute de un colectiv 132
X.4. *Salarizarea după timp - regie* 136
X.4.1. Salarizarea după timp cu randament controlat - regie controlată 137

Scanned with OKEN Scanner

X.4.2. Salarizarea după timp cu notarea personalului 140

X.5. *Posibilităţi de aplicarea a salarizării în acord* 145

X.6. *Alte forme de salarizare* 181

X.6.1. Forma de salarizare - salariu fix cu productivitate controlată 181

X.6.2. Forme colective de salarizare 186

X.6.2.1. Caracteristici generale 186

X.6.2.2. Salarizarea în acord sau salariu fix cu productivitate controlată 186

X.6.2.3. Elaborarea normelor de muncă 191

X.6.2.4. Repartizarea primelor 193

X.6.2.5. Forme colective pe secţie, uzină sau întreprindere 194

Bibliografie 201

Scanned with OKEN Scanner

I.MANAGEMENTUL ŞI MOTIVAREA

I.1. Teorii de motivare

Managementul, acţiune, artă sau manieră de a conduce o organizaţie - de a-i planifica dezvoltarea, de a organiza, de a-i pune în mişcare întregul mecanism, inclusiv oamenii ce o constituie şi de a controla - se aplică în toate domeniile de activitate economică şi socială.

Funcţie de perioada, de obiceiul timpului, de autoritatea unor oameni de ştiinţă, ***managementul*** a îmbrăcat diferite forme. Originea sa datează de la începutul secolului XX. Oameni ca ***Henri Fayol*** şi ***Frederich Taylor*** au pus bazele unor teorii, a căror influenţă se face încă simţită în zilele noastre.

Teoria administrativă concepută de ***Fayol*** şi dezvoltată, cam în acelaşi timp, în Statele Unite, de ***Mooney*** şi ***Reilay, Gluck*** şi ***Urwick, Follet*** şi în Germania de ***Weber,*** pleacă de la ipoteza că există un mod ideal de a organiza munca. Întreprinderea este concepută ca fiind o maşină guvernată de legi universale. Aceste legi, sau mai bine zis principii, se pot enunţa astfel : specializarea sarcinilor, standardizarea operaţiilor, uniformizarea procedurilor, unitatea de comandă, limitarea domeniului de supraveghere sau de control, centralizarea luării de decizii, organizarea pe compartimente, etc.

Organizarea ştiinţifică o altă latură a mişcării clasice a managementului îşi are bazele în lucrările lui ***Taylor***, precum şi în cele ale lui ***Babbage, Gantt*** şi ***Gilbreth.*** Mai mult decît teoria administrativă, gestiunea ştiinţifică îşi propune să definească foarte precis modul în care trebuie să fie organizată îndeplinirea sarcinilor.

Potrivit teoriilor iniţiale, clasice, ***motivarea***, funcţie de perioada şi de progresul cunoştinţelor, a fost prezentată ca avînd origini diferite. După una din primele teorii, ***taylorismul,*** cea mai bună motivare o constituie banii. Omul acţionează într-un mod raţional şi alege decizia care să asigure maximizarea compensaţiilor financiare de care poate beneficia. Dacă un venit în bani considerat suficient este

Scanned with OKEN Scanner

funcţie de un anumit nivel al productivităţii muncii, individul va reţine productivitatea muncii ca fiind mijlocul care îi aduce mai mulţi bani. În acest scop *Taylor* utilizează diferite exemple prin care demonstrează că, anumiţi muncitori îşi asigură un salariu mai mare, prin realizarea unor cantităţi fizice de lucrări mult sporite, în aceeaşi unitate de timp.

Motivarea prin intermediul banilor nu se referă numai la anumite niveluri ierarhice. Practic, ea cuprinde întregul personal, indiferent de funcţia pe care o ocupă. Motivarea prin intermediul banilor nu se opreşte numai la nivelul întreprinderilor, ea este prezentă pretutindeni în societate, la orice nivel şi îmbracă forme dintre cele mai variate.

Prin diferite studii efectuate de *T.A.Mahoney* în Statele Unite se arată că oamenii, în general, au preferinţă faţă de compensaţiile prin salarii pentru activităţile desfăşurate, mult mai importante, decît pentru compensaţiile de altă natură, cum ar fi cele privind un statut îmbunătăţit, o sporire a responsabilităţilor, etc. Rezultatele unor astfel de cercetări au stat la baza majorităţii sistemelor fundamentate pe compensaţii băneşti, indiferent de forma lor, sisteme de bonuri, de prime pentru creşterea productivităţii muncii, sau chiar de cointeresare a salariaţilor pentru rezultatele obţinute pe întreaga întreprindere.

Principiile fundamentale ce stau la baza acestei teorii sunt, pe de o parte, stabilirea celei mai bune metode pentru îndeplinirea unei sarcini şi selecţionarea individului celui mai potrivit pentru a-l forma, în vederea aplicării metodei celei mai raţionale, iar pe de altă parte, aplicarea unei forme de incitare financiară variabilă, funcţie de rezultatele obţinute în muncă.

Unii cecetători ca de pildă *Massie* au scos în evidenţă faptul că teoria clasică a managementului are o serie de limite. În primul rînd pentru că *singurul element luat în considerare este eficienţa sau productivitatea, fără a ţine seama de factorul uman.* Potrivit teoriei clasice, oamenii preferă să fie dirijaţi, în locul libertăţii de a decide, de a avea iniţiativă şi de a acţiona. Motivarea lor se bazează numai pe satisfacerea nevoilor economice şi ca urmare sistemele de recompensare trebuie să fie băneşti. Oamenii nu doresc să lucreze. Conducătorii trebuie să-i impulsioneze cu fermitate, pentru a desfăşura o activitate utilă. Teoria clasică are astfel, o viziune foarte mecanicistă a realităţii şi o concepţie specifică despre muncă. Ea consideră oamenii ca un fel de mecanisme. Mişcările lor, gradul de oboseală, timpul de recuperare, comportamentul, sunt percepute ca

Scanned with OKEN Scanner

elemente ce pot fi analizate în mod ştiinţific. Există numeroase exemple prin care pot fi susţinute aceste teorii. Fără îndoială, printr-o organizare raţională a muncii, prin selecţionarea omului potrivit la locul potrivit şi antrenarea acestuia pentru aplicarea metodei celei mai raţionale, se obţine o creştere a poductivităţii muncii în condiţiile unui ritm normal de muncă. În acelaşi timp însă este normal şi trebuie apreciată ca atare, importanţa pe care o exercită banii asupra efortului depus de om în muncă şi respectiv asupra productivităţii muncii. Aceste teorii consideră întreprinderea ca un fel de maşină, care acţionează prin nişte reguli prestabilite foarte precise şi care nu lasă nici un loc problemelor referitoare la exercitarea puterii, la influenţa unor grupuri neformale şi la motivare.

Fără a neglija, însemnătatea deosebită pe care o are ***organizarea pe baze ştiinţifice a muncii*** şi diferitele forme de stimulare a oamenilor, pentru o muncă de înaltă productivitate şi calitate, nu trebuie însă să se exagereze în acestă concepţie. Este deci necesară o anumită prudenţă, cu atît mai mult cu cît odată cu aplicarea unor noi sisteme de organizare a muncii, ca urmare rezultatelor progresului tehnic şi tehnologic, scade într-o măsură însemnată, aspectul aleatoriu, al unor cîştiguri suplimentare, posibile de obţinut printr-un efort sporit şi astfel se atenuează aspectele mecanice ale unor astfel de sisteme.

Şi alţi cercetători ca ***Barnard, Simone, Merton*** au contestat acestă teorie. Ei au subliniat că în organizare, ceea ce prevalează sistemele ferme ale clasicilor sunt ***cooperarea şi interacţiunea dintre membrii colectivului; interacţiunea dintre activitatea oamenilor; cooperarea şi coordonarea între indivizi în vederea realizării unor sarcini; interacţiunea dintre organizarea formală şi neformală; coordonarea între entităţile organizatorice, etc.*** Ei demonstrează în acelaşi timp, contrar ipotezelor teoriei clasice, că decidentul dispune, în general, de o opţiune redusă de alternative şi este pus în situaţia de a lua decizii într-un domeniu restrîns de raţionalitate. Totodată aceştia au subliniat importanţa şi rolul ***autorităţii.*** Practica demonstrează că ***autoritatea*** nu există în mod absolut la cel ce este în mod oficial investit cu acesta şi că trebuie să fie acceptată de cei ce o suportă. Acesta înseamnă că autoritatea este funcţie de un consimţămînt, sau de o zonă de acceptare de către indivizii ce o suportă şi nu numai de voinţa aceluia care doreşte să şi-o exercite. În acelaşi timp conceptul de ***echilibru organizatoric***, pune accentul pe existenţa unui raport echilibrat între compensaţiile primite

Scanned with OKEN Scanner

de om (salarii, recompense materiale sau psihice) şi contribuţia sa (munca, devotamentul), în scopul obţinerii unei funcţionări satisfăcătoare sau tot mai bune a întregii unităţi.

O altă contestare cu privire la teoriea clasică îşi trage seva din lucrările ce au iniţiat aşa numită mişcare a " *relaţiilor umane* ". Exponenţii acesteia susţin necesitatea de a ţine seama de un element deosebit de important, ignorat în teoria clasicilor, *omul*. Originea mişcării *relaţiilor umane* se regăseşte în lucrările lui *E. Mayo - The Human Problems of Industrial Civilization* - şi a căpătat un avînt însemnat spre finele anilor 40. *Mayo* şi colegii săi au convenit să întreprindă cercetări cu privire la efectele diferiţilor factori fizici: iluminat, căldură, amplasare, etc. asupra productivităţii muncii. Din cercetările efectuate a rezultat, că efectele condiţiilor fizice nu aveau o prea mare importanţă şi că dimpotrivă, factorul uman erà cel ce avea o influenţă determinantă asupra productivităţii. În acest scop ei au făcut observaţii asupra a două grupe de muncitori. O grupă a fost expusă la variaţii de intensitate luminoasă iar cealalltă, ca o grupă de control, a fost menţinută la un iluminat de intensitate constantă. Au rezultat productivităţi diferite. Cu toate acestea diferenţele de productivitate dintre grupe nu au putut fi puse pe seama factorilor fizici ci mai degrabă, pe seama altor factori. Astfel grupul experimental şi-a sporit productivitatea pe măsură ce a crescut intensitatea luminoasă dar, productivitatea a continuat să crească şi în timpul reducerii intensităţii luminoase pînă la starea de penumbră. Experienţele au continuat luînd ca variabilă durata muncii. Şi în acest caz s-au obţinut rezultate similare celor precedente. Ansamblul acestor constatări, potrivnice intuiţiei şi opuse celor stabilite de teoria clasică, a făcut să se înţeleagă că, atitudinea muncitorilor faţă de schimbările la care au fost supuşi era mai importantă, decît condiţiile obiective ale acestora. Percepţia şi interpretarea schimbării, de către muncitorii supuşi unor condiţii speciale şi unor norme neformale ale grupului de muncă, par să aibă o influenţă mai mare asupra comportamentului lor, decît oricare alţi factori.

Cîţiva ani mai tîrziu, alţi autori au reluat unele idei susţinute de iniţiatorii curentului relaţiilor umane. Astfel *Libert a propus favorizarea interacţiunii dintre indivizi,* pentru a facilita rezolvarea problemelor la nivelul grupei şi a face să funcţioneze unitatea, în primul rînd, pe baza unei influenţe mutuale, oarecum de la sine şi mai puţin pe baza unei reţele formale de relaţii. Şi această viziune organizatorică a fost supusă unui puternic val de critici. Pe de

o parte, luarea deciziilor de către grup, conduce la diluarea răspunderilor, este costisitoare din punct de vedere al costurilor şi poate conduce la o veritabilă înăbuşire a personalităţii. Pe de altă parte, chiar dacă se admite că satisfacţia muncitorilor ar putea să crească, este cel puţin hazardat să se creadă că productivitatea s-ar putea îmbunătăţi şi calitatea deciziilor ar putea fi mai bună, decît dacă acestea ar fi luate de un expert. O astfel de concepţie despre conducerea întreprinderilor se poate spune că şi-a găsit loc şi în practica din ultimii ani din ţara noastră. Unităţile cu capital majoritar de stat, unde, din păcate, în mare parte nu a acţionat elementul conducător, ci au acţionat mai mult şi uneori dezordonat grupuri de interese particulare, au făcut ca eficienţa acestora să se reducă, multe dintre ele ajungînd în stare dificilă, uneori chiar la faliment.

La rîndul său ***Mac Gregor*** constată că oamenii diferă în ceea ce priveşte natura lor şi ca urmare face o deosebire între ceea ce el numeşte ***teoria X şi teoria Y.*** Potrivit teoriei X, omul este leneş. El lucrează cît mai puţin posibil, este lipsit de ambiţie personală, nu doreşte să-şi asume responsabilităţi, nu doreşte schimbări. Teoria Y prezintă un om cu totul diferit. Omul nu este pasiv prin natura sa, el devine pasiv datorită experienţei sale, în organizaţie. El este motivat şi dispune de capacitatea necesară pentru a-şi asuma responsabilităţi; el acţionează pentru a-şi raţionaliza munca şi pentru a se dezvolta. Pentru a obţine cele mai bune rezultate întreprinderea trebuie să aplice metode şi să creeze condiţii, care să asigure dezvoltarea eforturilor individuale în vederea realizării obiectivelor stabilite. Ca şi teoriile anterioare şi aceasta prezintă unele inconveniente. În esenţă ea nu ţine seama de ***influenţa reciprocă*** care se exercită ***între comportamentul individului şi practica managerială.*** Această omisiune este comună ansamblului teoriilor privind relaţiile umane care au în vedere alte aspecte; pun accentul pe om şi neglijează oricare alţi factori; percep individul în mod idealist, în context original şi neglijează existenţa unei reţele formale de relaţii care îi leagă pe aceştia de întreprindere.

În completarea teoriilor ***"clasice"*** şi a celor ***"umane", teorria legăturilor exterioare,*** defineşte tipul de management ce se cere a fi adoptat în anumite împrejurări şi pentru o strategie stabilită, funcţie de influenţa mediului înconjurător. De la începutul anilor '60 mai mulţi cercetători, cum sunt ***Burns*** şi ***Staker, Udy, Hall, Woodward*** au determinat tipul de management adecvat pentru diferite cerinţe ale mediului înconjurător. Astfel un ***sistem mecanic de management,***

Scanned with OKEN Scanner

caracterizat prin reguli formale şi o foarte pronunţată centralizare a luării deciziilor, pare a fi mai bine adaptat unui mediu înconjurător stabil, în care inovarea tehnologică este redusă şi piaţa constantă. În acelaşi timp un *sistem "organic"* în care atenţia ce se dă unor reguli formale este redusă şi unde decizia este mai descentralizată, pare a fi mai potrivit pentru un mediu înconjurător instabil. În aceeşi ordine de idei, *Woodward* consideră că, tipul de producţie determină diferitele niveluri ierarhice şi sfera controlului în cadrul unei întreprinderi. Astfel într-o producţie pe bandă sau în lanţ, se găsesc numeroase *proceduri de control şi administrare*, precum şi un *sistem informaţional formal*. Spre deosebire de acestea într-o producţie pe loturi, accentul ce se pune pe definirea precisă a sarcinilor este mai redus, *delegarea de autoritate* este mai importantă şi *conducerea mai permisivă*. Aceste constatări, sunt similare cu cele ale lui *Hall* şi *Udy*. Aceştia apreciază că în întreprinderile cu sarcini de rutină, există o foarte mare diviziune a muncii, precum şi un număr însemnat de proceduri. Ei accentuează deasemenea rolul tehnologiilor în organizarea muncii. Tehnologia orientează unitatea spre o utilizare cît mai deplină a timpului şi a forţei de muncă şi sugerează cele mai potrivite metode formale de recompensare. Lărgind domeniul de investigaţii cu privire la mediul înconjurător, *Lawrence şi Lorsch, Dalton* şi alţii au ajuns la aceleaşi concluzii. Ei au constatat că diferitele funcţiuni ale întreprinderii: producţia, cercetarea, comercialul, sunt în relaţie directă cu diferitele segmente ale mediului şi caută permanent să-şi dezvolte propria lor activitate pentru a se adapta la cerinţele acestuia. Ca urmare au ajuns la concluzia că cu cît mediul este mai instabil cu atît şi structurile formale sunt mai slabe şi cu atît orizontul de planificare este mai lung.

Reluînd studiile precedente, *Gilbraith* a scos în evidenţă că factorul cheie constă în *gradul de incertitudine* care însoţeşte o anumită sarcină. Cu cît sarcina este mai previzibilă, sau cu alte cuvinte cu cît sarcina este mai simplă şi mediul înconjurător mai puţin important, cu atît sunt mai formale regulile şi procedurile, mai numeroase nivelurile ierarhice ale organizaţiei şi deciziile se iau la nivelul cel mai înalt în structură. În mod similar cu cît gradul de incertitudine este mai mare şi sarcinile mai complexe cu atît şi sistemul informaţional pentru a lua decizii trebuie să fie mai important şi interdependenţa între membrii organizaţiei trebuie să fie mai mare.

Scanned with OKEN Scanner

Dintr-un alt punct de vedere şi o perspectivă mai largă, alţi autori au ajuns la concluzia că la o anumită strategie trebuie să-i corespundă o anumită structură şi un anumit sistem specific de management. Astfel unii consideră că la o ***strategie agresivă,*** trebuie să-i corespundă atît un ***proces de decizie flexibil*** cît şi o seamă de ***proceduri simple.*** Pe de altă parte, o ***strategie planificată*** impune o luare a ***decizici formalizată*** şi recurge la ***reguli tehnocratice.*** În mod similar, alţi autori ca ***Wright*** şi ***Hofer*** consideră că nu este vorba numai de o ***strategie specifică,*** ci că în viaţa unui produs intervin şi ***politici funcţionale*** şi ***caracteristici organizatorice.*** Studiind mai atent fazele evoluţiei unei întreprinderi, ei consideră că, în faza de început sistemele de comunicare sunt mai puţin formale, decît în fazele de declin. Alţii consideră că este necesar, să se stabilească, pentru fiecare centru de activitate startegică cu caracteristici diferite, sisteme de managemet specifice. De pildă, un centru de activitate strategică care se confruntă cu un mediu schimbător şi complex şi la care se adaugă şi alte centre de activitate strategică, cere un sistem de management suficient de flexibil pentru a face faţă schimbărilor. Cercetătorii au scos în evidenţă că există o relaţie directă între variabilele privind mediul, organizarea şi strategia întreprinderilor, care conduc la evidenţierea unor cazuri tipice. Principalele critici ce se aduc acestei teorii se pot rezuma astfel:

- cercetările efectuate nu prezintă toate rezultatele corelate între ele;

- cu excepţia complexităţii şi disponibilităţii resurselor, nici o variabilă a mediului nu poate influenţa diferenţele structurale ale întreprinderilor. Totodată se constată că în ceea ce priveşte performanţele diferitelor unităţi nu se poate trage nici o concluzie numai pe baza teoriei legăturilor exterioare; elementul determinant rămîne concurenţa;

- contestă caracterul tehnic al acestei teorii, care păcătuieşte prin simplicitatea fenomenelor, în detrimentul unei înţelegeri profunde atît a oraganizaţiei cît şi a omului şi a locului său în întreprindere. Diversitatea mediilor cere o mai mare latitudine în alegerea unei organizări şi nu permite aplicarea brutală şi automată a concluziilor teoriei legăturilor îngust înţeleasă. Introducerea variabilei "strategie" între mediu şi organizaţie permite să se ţină seama de dimensiunea politică în optimizarea structurilor şi recunoaşte locul important al omului în întreprindere. În acelaşi timp influenţa relaţiilor de putere,

Scanned with OKEN Scanner

rolul jucat de indivizi şi percepţia acestui rol, are deasemenea o influenţă importantă asupra orientărilor ce urmează a fi adoptate.

După cum reiese suficient de limpede *teoria legăturilor exterioare are o serie de limite.* În orice caz, *nu trebuie să se neglijeze dimensiunile politice şi umane.* Această teorie poate fi un ghid util care să ne permită să discernem tendinţele în jurul cărora trebuie construit un anumit management.

Literatura de specialitate scoate în evidenţă, în legătură cu motivarea, dezvoltarea pe parcursul a peste 90 de ani, a unui număr de cel puţin şase teorii de motivare:

1. Teoria clasică - potrivit acesteia cea mai bună motivare se realizează în formă bănească şi se aplică la toate funcţiile indiferent de rolul şi locul lor în structura organizatorică.

2. Teoria nevoilor - A.H.Maslow în lucrarea sa *"Motivation and Personality"* stabileşte că fiinţa umană posedă o ierarhie de nevoi. Cerinţele cele mai elementare trebuie satisfăcute, înainte ca alte nevoi, ce se găsesc la un nivel mai abstract, să poată deveni operaţionale, respectiv înainte ca acestea să ajungă să devină un element prin care trebuie să se motiveze comportamemntul omului. De îndată ce o cerinţă este satisfăcută, ea nu mai aduce un plus de motivare şi ca urmare nu mai poate influenţa comportamentul omului în direcţia dorită. Clasificarea propusă de *Maslow,* în ordinea cerinţelor este următoarea:

- *nevoi fiziologice* cum sunt foamea, setea, repaosul, etc;
- *nevoi de securitate* cum sunt protecţia contra unor pericole, frica, libertatea, etc.;
- *nevoi sociale* cum sunt prietenia, afecţiunea, etc.;
- *nevoi de recunoaştere* cum sunt respectul, autonomia, reputaţia, statutul, etc.;
- *nevoi de autosatisfacţie* cum sunt realizarea proprie, dezvoltarea personală, etc.;

După unii autori, în societatea occidentală cerinţele fiziologice şi cele de securitate sunt satisfăcute în proporţie de 85% , respectiv 70% din cazuri. Ca urmare, se poate afirma, că motivarea se orientează din ce în ce mai mult spre mijloace prin care să se satisfacă celelalte nevoi: sociale, de respect şi de mulţumire de sine, întrucît numai acestea au mai rămas să poată influenţa comportamentul omului.

Scanned with OKEN Scanner

Întreprinderile, în general, au subestimat necesitatea orientării mijloacelor de motivare spre satisfacerea acestor cerinţe, chiar şi atunci cînd banii, ca element de motivare, şi-au diminuat foarte mult influenţa.

În societatea noastră şi în condiţiile actuale, luînd ca bază clasificarea cerinţelor formulate de *Maslow,* trebuie să punem pe primul plan motivarea prin bani. Aceasta nu numai că nu este satisfăcută, dar a suferit în ultimii ani o însemnată deteriorare. Astfel se poate spune că nivelul de satisfacere a cerinţelor fiziologice este în prezent, mai redus decît cel ce era în 1990 şi chiar decît cel din 1989, iar cel din 1989 mai redus decît cel ce era în perioada 1968-1972. Aceasta dacă ţinem seama că nivelul din 1990 a fost mai mare decît cel din 1989, dar nu pe seama unei motivări a oamenilor, care să fi determinat un comportament orientat spre eficienţă, ci determinat de o conjunctură, care nu a condus la rezultate favorabile.

Cum s-ar spune, în ceea ce priveşte *motivarea*, trebuie în prezent să o cam luăm de la început şi să punem în drepturile sale *motivarea sub formă băncască* pentru satisfacerea cerinţelor din primele două grupe. Acesta se realizează, în primul rînd, atît prin *cerinţe de organizare* cît şi prin *sistemul de salarizare* şi elementele ce îl compun. Acţiunile ce au avut loc în ultimii ani, de regulă, nu au fost orientate spre a asigura rolul stimulativ al salariilor ci au fost în primul rînd, rezultatul unor presiuni pentru salarii fără muncă, fără echivalent în producţie. În această situaţie întreprinderile cu capital, majoritar de stat, au fost şi mai sunt încă, în mare parte , cu rol de societăţi de binefacere, unde salariile nu sunt sau sunt prea puţin legate, de rezultatele ce se obţin în muncă. La această situaţie a condus atît calitatea slabă a managementului, lipsa acută de echilibru între motivare şi diferitele forme de exercitare a puterii, cît şi acţiunile exercitate de contraputerea salariaţilor, sub conducerea sindicatelor. Acestea, în mod cu totul greşit au exercitat presiuni pentru salarii fără muncă. Rezultatele unor astfel de înţelegeri a libertăţilor obţinute după revoluţia din decembrie 1989, se văd încă şi astăzi şi sunt necesare eforturi importante, în condiţiile unei colaborări între puterea exercitată de manager şi contraputerea exercitată de organizaţiile salariaţilor, pentru redresarea satisfacerii, în primul rînd a cerinţelor fiziologice.

3. Teoria celor doi factori. În 1966 *Herzberg* în lucrarea intitulată "*Work*", dezvoltă o teorie care se doreşte mai generală -

Scanned with OKEN Scanner

teoria celor doi factori. *Herzberg* scoate în evidenţă existenţa a două clase de elemente de motivare:

- factori de satisfacţie sau de motivare cum sunt: politica de personal, stilul de supraveghere, relaţiile interpersonale, condiţiile de muncă şi salariul. Aceştia sunt consideraţi ca fiind în măsură să prevină insatisfacţia sau să o suprime, de îndată ce acesta ar putea să apară;

- factori de sporire a satisfacţiei, realizarea proprie, recunoaşterea, interesul pentru muncă, răspunderea şi posibilităţile de promovare şi dezvoltare, operează numai pentru a spori satisfacţia în muncă şi sunt, de fapt, singurele elemente de motivare reală.

Din analiza acestei teorii se pot desprinde două categorii de învăţăminte:

- în primul rînd în ceea ce priveşte factorii de motivare se poate spune că aceştia cuprind aceleaşi elemente, stabilite de *Maslow*, asupra cărora trebuie să se acţioneze pentru a asigura motivarea omului în muncă;

- pe de altă parte, existenţa celor două grupe de factori, sunt de natură să evidenţieze că în aplicare, trebuie să se respecte o anumită prioritate a factorilor ce privesc condiţiile de muncă, stilul de conducere şi salariul. Aceşti factori trebuie să fie puşi în prim plan şi să li se asigure o importanţă deosebită înainte de a proceda la orice acţiune de lărgire a responsabilităţilor individului. Numai prin intervenţia oportună asupra factorilor de motivare a comportamentului uman se poate obţine, în acelaşi timp, atît o mai mare satisfacţie în muncă a omului cît şi o productivitate sporită.

4. Teoria stimulentelor. Această teorie îşi are originea la filozofii greci care au dezvoltat *principiul hedonismului.* Principiul hedonismului se bazează pe ipoteza potrivit căreia, fiinţa umană, alege dintre diferitele acţiuni posibile pe acelea care îi asigură o maximizare a plăcerilor şi o minimizare a neplăcerilor.

Primul, care a fondat această teorie a fost *E.L.Thorndike*, prin faimoasa sa lege cu privire la efectul pe care îl au învăţămintele din experienţa trecută asupra comportamentului, în principal de motivare. El încarcă să justifice astfel de ce comportamentul uman este orientat spre elemente de satisfacţie, căutînd să se debaraseze de elemente neplăcute. O formulare mai completă a acestei teorii a fost dată la începutul anilor 40 de *C.L.Hall* care a descris comportamentul ca fiind rezultanta stimulentelor şi a obişnuinţei.

Scanned with OKEN Scanner

Motivarea este funcţie, pe de o parte, de natura legăturilor dintre stimulente şi rezultate, iar pe de altă parte, de forma de cointeresare, adică funcţie de un element excitant. De pildă, obişnuinţa poate fi relaţia ce există între creşterea randamentului în producţie şi creşterea primei corespunzătoare. Excitantul este în acest caz, nevoia de a creşte propria bunăstare prin intermediul unor cîştiguri suplimentare. Potrivit acestei teorii, ca şi a celei formulate de *Maslow*, se presupune existenţa de la început, a unor nevoi nesatisfăcute spre care trebuie tentat individul. Unele observaţii au infirmat acestă teorie, determinîndu-l pe *Hall* să-şi modifice punctul de vedere iniţial, introducînd nivelul incitaţiei ca o variabilă separată a motivării. Acestă schimbare a redus diferenţa dintre această teorie orientată spre trecut şi teoria aşteptărilor sau a speranţei orientată spre viitor.

5. Teoria speranţei. Ca şi teoria stimulentelor se bazează pe filozofia hedonistă, precum şi pe literatura utilitariştilor englezi: *Jeremy Bentham* şi *Jon Stuart Mill.* În acelaşi timp în care s-a dezvoltat teoria stimulentelor, *Lewoin* şi *Tolman*, au întreprins cercetări în domeniul *teorici cunoaşterii motivaţici.* De atunci un anumit număr de teorii de motivare au preluat şi au dezvoltat *conceptul de valenţă* (intensitatea preferinţelor individului pentru un anumit rezultat) şi *de speranţă* (probabilitatea ca o anumită acţiune să fie urmată de un rezultat specific). Toate aceste teorii se bazează pe faptul că un anumit comportament este funcţie de produsul dintre valenţe şi speranţă (valenţă x speranţă). În cadrul studierii comportamentului uman în procesul muncii, teoria a fost aplicată la diferite situaţii şi mai ales la prevederea efortului furnizat şi a performanţelor realizate de către un muncitor în îndeplinirea sarcinilor. Primul care a dezvoltat o teorie generală a motivării în procesul de muncă a fost *Vroom.* Potrivit acestuia, un rezultat capătă o valenţă, în măsura în care acesta conduce, la rîndul său, la alte rezultate. De pildă, într-o situaţie de muncă, primul rezultat pot fi banii care constituie un mijloc ce permite să se atingă un alt nivel de rezultat, care poate fi hrana şi locuinţa. Ca şi antecedenţii săi, *Vroom* defineşte speranţa, ca o acţiune de la care se aşteaptă, ca ea să fie urmată de un rezultat specific.

Scanned with OKEN Scanner

6. Teoria echităţii. Un număr important de autori au sugerat că oamenii caută să obţină o compensare echitabilă pentru efortul pe care îl depun în muncă. Ipoteza potrivit căreia o compensare, fie mai mare, fie mai mică, decît nivelul perceput ca fiind echitabil, dă naştere la tensiuni şi este comună tuturor teoriilor.

Tensiunea determină muncitorul să găsească o anumită armonie modificîndu-şi fie comportamentul, fie percepţia sa. Printre diferitele soluţii ce au fost propuse, se poate evidenţia aceea a dreptăţii distributive susţinută de *Homans.* Acesta prezintă modul în care recompensele şi costurile activităţilor sunt repartizate între indivizi. Cu cît costurile sunt mai importante cu atît mai mari trebuie să fie recompensele. Dacă raportul este diferit se instaurează un sentiment de nedreptate între indivizi. De dată mai recentă pot fi amintite lucrările lui *Adams.* Acesta a dezvoltat o teorie a nedreptăţii. Potrivit acesteia există nedreptate pentru individul A de fiecare dată cînd el percepe că există o inegalitate între nivelul compensaţiilor şi contribuţia sa, faţă de a altuia. Aceasta se întîmplă fie, atunci cînd A este în relaţie directă cu B, fie cînd amîndoi sunt în relaţie cu o altă persoană şi cînd se compară cu B. Compensaţiile, într-o situaţie de muncă, includ salariul, primele pentru beneficiu, primele de productivitate, etc., contribuţia cuprinde cantitatea muncii depusă de individ, nivelul său de formare şi calificare pentru sarcina respectivă. Lipsa echităţii este o sursă de tensiune. Cu cît sentimentul de nedreptate este mai important cu atît mai mari sunt presiunile pentru a reduce acestă tensiune. Pentru a reduce tensiunea, A va fi tentat să stabilească un echilibru între contribuţia sa şi compensaţille pe care le primeşte.

I.2. În loc de concluzii

Pe parcursul prezentării succinte a unor teorii de motivare, au fost evidenţiate diferitele, orientări şi au fost făcute unele propuneri pentru o mai bună înţelegere a comportamentului omului în muncă. Unele dintre acestea pun accentul pe ceea ce motivează individul, iar altele insistă mai mult pe însăşi procesul de motivare. Nici una însă din aceste teorii nu este în acelaşi timp suficient de simplă şi destul de precisă, cu excepţia poate a teoriei speranţelor lărgită, pentru a oferi mai multă claritate asupra celor ce ar putea constitui sursa de motivare şi mecanismele care le susţin.

Scanned with OKEN Scanner

Teoria clasică şi teoria celor doi factori a lui Herzberg sunt mult prea vagi; teoria nevoilor prezintă rezultate contradictorii; teoria stimulentelor, ar putea fi satisfăcătoare dar pare mai puţin interesantă, decît teoria speranţelor şi dezvoltările recente ale acesteia.

Aşa cum a scos în evidenţă *Lawler* în lucrarea sa *" Pay and organizational effectiveness 1971 "*, teoria speranţelor constituie o opţiune raţională menită să caracterizeze comportamentul omului în cadrul activităţilor de muncă. În fapt, aceasta permite să se ţină seama de motivaţiile negative cum sunt cele care conduc la a evita eşecul şi care au o orientare activă; deasemenea ea pune, mai puţin accentul, decît celelalte pe specificul stimulentelor.

Prezentarea diferitelor teorii de motivare nu îşi propune, nici pe departe, să ofere soluţii şi să prezinte metode pentru cea mai bună motivare, a oamenilor în muncă. Nici nu credem că ar fi potrivit să se procedeze astfel. Rolul prezentării diferitelor teorii de motivare este, în esenţă, numai acela de a sublinia diversitatea conceptelor la care a recurs şi la care va mai recurge încă, managementul. Cunoaşterea diferitelor teorii, a criticilor formulate precum şi a rolului şi contribuţiei pe care acestea pot să o aducă la instituirea unui management de calitate, ar putea constitui eventual, cea mai importantă latură a acestei prezentări. Dar să nu ne lăsăm înşelaţi de potenţialul acestor teorii care rămîne totuşi limitat şi să ne ferim a judeca în mod mecanic:

"Eu dau o primă şi am asigurat motivarea,"

există şi alţi factori în cadrul întreprinderii care au un rol preponderent, dintre aceştia o subliniere deosebită poate fi făcută pentru puterea conferită diferitelor persoane.

În esenţă s-ar putea aprecia că, în construcţia unui management de calitate, trebuie să se ţină seama, în acelaşi timp, cel puţin de:

- specificul activităţii fiecărei unităţi;
- influenţa mediului înconjurător;
- caracteristicile esenţiale ale oamenilor ce compun unitatea şi nevoile reale ale acestora.

Scanned with OKEN Scanner

II. LOCUL ŞI ROLUL SALARIZĂRII ÎN MANAGEMENT

După cum bine se ştie, managementul a devenit astăzi un cuvînt utilizat pe scară foarte largă. El este considerat ca avînd un rol hotărîtor, în activitatea oricărei colectivităţi. Managementul este frecvent utilizat pentru a demonstra superioritatea economică, a unor ţări, întreprinderi sau a oricăror altor colectivităţi cu caracter economic sau social.

Managementul este definit ca, totalitatea cunoştinţelor referitoare la procesul de conducere, orientate spre obţinerea unor rezultate maxime cu eforturi minime. Gîndirea cu privire la management a apărut, dintr-o necesitate obiectivă. Conducătorii au devenit, din ce în ce mai interesaţi în a reduce sau chiar a elimina risipa de consumuri neraţionale, de orice fel de resurse. Atît conducătorii cît şi ceilalţi membri ai unei organizaţii sunt, sau ar trebui să fie, din ce în ce mai interesaţi pentru a creşte în mod simţitor, rezultatele eforturilor depuse de oameni, în procesul de producţie.

Încă de la începutul cercetărilor şi pe tot parcursul dezvoltării managementului, un loc central l-a ocupat şi îl ocupă, studierea comportamentului omului în executarea sarcinilor şi elementele ce determină acest comportament, cu scopul de a obţine o eficienţă maximă a muncii consumate. În această ordine de idei cel puţin două au fost şi sunt componentele esenţiale; pe de o parte, studierea de detaliu a procesului de muncă şi raţionalizarea acestuia, pentru ca omul să lucreze cu maxim de randament şi minim de efort şi pe de altă parte, stabilirea căilor care, în primul rînd prin salariu, să-l determine pe om să obţină rezultatele aşteptate.

Cunoaşterea şi analiza diferitelor teorii de motivare, oferă o imagine sugestivă asupra preocupărilor, pe care le-au avut şi le mai au încă specialiştii, pentru a înţelege cît mai profund, comportamentul

Scanned with OKEN Scanner

omului în muncă şi mai ales factorii de natură să influenţeze acest comportament. În legătură cu acesta, ar putea fi desprinse următoarele:

- omul are o arie largă de necesităţi de cerinţe pe care doreşte să le satisfacă: fizilologice, de protecţie, sociale, de personalitate, etc.;
- cerinţele fundamentale ale omului sunt cele fizilologice şi de protecţie;
- ca urmare o primă treptă de motivare, absolut necesară, constă în asigurarea unui nivel de salariu, prin care să-şi poată satisface cerinţele de bază - fundamentale; numai după aceea pot deveni operaţionale şi alte forme de motivare;
- motivarea este şi trebuie considerată şi ca funcţie de un stimulent, de un element excitant; rolul unui astfel de stimulent constă în a determina omul, să-şi sporească nivelul său economic, prin intermediul unui cîştig în creştere;
- cîştigurile salariale trebuie să fie totdeauna în strictă corelaţie cu rezultatele ce se obţin în muncă; ele trebuie să fie astfel concepute încît oamenii să obţină o compensaţie echitabilă pentru munca depusă. Unui management de calitate i se cere, ca ţinînd seama de caracteristicile cele mai semnificative ale diferitelor teorii de motivare, să stabilească şi să aplice forme şi metode practice, prin care să se asigure, orientarea activităţii oamenilor spre realizarea obiectivelor stabilite. Un astfel de rol revine, în principal, *sistemului de salarizare*. În acest scop, este necesară o anumită îmbinare a elementelor ce compun sistemul. Modul de îmbinare nu poate constitui o reţetă universal valabilă. Sunt prea mulţi şi mai ales activează prea diferit, factorii ce au influenţă asupra motivării oamenilor. Ca urmare, aşa cum recunoaştem că managementul şi strategia se influenţează reciproc, aşa cum recunoaştem că fiecare unitate are particularităţile sale în adoptarea unui anumit management,

tot aşa, şi poate chiar mai pregnant, *sistemul de salarizare*, element al managementului întreprinderii, are particularităţile sale, nu numai la nivelul unităţii ci chiar, sau mai ales, în interiorul acesteia.

Sistemul de salarizare este compus dintr-un număr de elemente, care se completează şi / sau se condiţionează reciproc, astfel încît acesta să-şi poată îndeplini rolul pentru care a fost proiectat.

Scanned with OKEN Scanner

Sistemul de salarizare se stabileşte în aşa fel, încît să poată asigura compensarea, sub formă bănească, a muncii depuse de oameni, în activitatea pe care o desfăşoară.

Rolul sistemului în anasamblul său constă în motivarea oamenilor, în sensul de a-i determina pe aceştia să-şi concentreze eforturile spre realizarea obiectivelor şi a sarcinilor ce le revin.

Într-un fel sau altul, mai direct sau mai indirect, fiecare din teoriile de motivare recunoaşte rolul pe care îl au ***banii - salariile*** în comportamentul oamenilor pentru o muncă mai productivă şi mai eficientă. Din punct de vedere practic, nu încape nici o îndoială ***salariul,*** sub diferitele lui forme, constituie elementul de bază, în determinarea comportamenului individului pentru o muncă productivă şi de calitate. Acest rol trebuie îndeplinit de ***sistemul de salarizare,*** atît în ansamblul său cît şi de fiecare element în parte. Ca urmare ***sistemul de salarizare*** este chemat să asigure motivarea omului, îndeosebi pentru:

- o continuă ridicare a calificării profesionale, înţelegînd prin aceasta, atît pregătirea teoretică corespunzătoare cît şi experienţa în muncă, necesară pentru îndeplinirea unor lucrări, sarcini, operaţii concrete;
- o organizare raţională a muncii, corespunzătoare nivelului de înzestrare tehnică posibil de asigurat;
- desfăşurarea activităţii într-un ritm normal de muncă, astfel încît să asigure un anumit nivel de productivitate;
- o calitate a lucrărilor în deplină concordanţă cu cerinţele clienţilor;
- un climat de muncă care să asigure cooperarea dintre indivizi pentru contribuţia lor efectivă la realizarea obiectivelor stabilite pe întreaga unitate;
- asumarea de răspunderi corespunzătoare postului şi sarcinilor care le revin.

Pentru a răspunde unor astfel de cerinţe care să conducă la succesul şi continuitatea fiecărei organizaţii, ***sistemul de salarizare,*** cuprinde mai multe elemente. Fiecare element luat separat precum şi toate elementele completîndu-se unele pe altele, trebuie să fie astfel concepute şi aplicate, încît să orienteze comportamentul fiecărui individ spre realizarea performanţelor ce se aşteaptă de la el.

Scanned with OKEN Scanner

Elementele *sistemului de salarizare* sunt:

- *subsistemul salariilor de bază* care cuprinde salariul de bază minim, coeficienţii de ierarhizare şi indicatoarele de calificare sau descrierile posturilor;
- *normele de muncă,* ca element al sistemului de salarizare;
- *sporurile de salarii;*
- *sistemul de premiere.*
- *formele de salarizare;*

Scanned with OKEN Scanner

III. SUBSISTEMUL SALARIILOR DE BAZĂ

Subsistemul salariilor de bază constituie un subsistem, pe de o parte, pentru că este component al sistemului de salarizare şi pe altă parte, pentru că el însuşi este compus din mai multe elemente, ce se completează şi se condiţionează reciproc.

Munca depusă de oameni în activitatea pe care o desfăşoară este în primul rînd diferenţiată funcţie de calitatea acesteia. Calitatea muncii îmbracă o arie destul de largă, de la munca simplă şi pînă la aceea de maximă complexitate. Cu cît este mai complexă, cu atît munca cere din partea celui ce o prestează o pregătire, o experienţă şi chiar calităţi personale mai importante. Toate acestea fac necesară o retribuire diferenţiată. Ca urmare rolul ***subsistemului salariilor de baza*** este acela de a stabili salarii diferenţiate pe grade de complexitate sau cu alte cuvinte, funcţie de calitatea muncii, ce se cere a fi consumată pentru diferite sarcini, activităţi, locuri de muncă, etc. Pe această cale ***subsisitemul salariilor de baza*** este chemat să asigure o stimulare, a individului pentru a ajunge, să poată îndeplini sarcini din ce în ce mai complexe, o muncă de calitate din ce în ce mai ridicată. Altfel spus, individul trebuie să fie interesat să promoveze într-o anumită carieră şi pe această cale să-şi obţină, un salariu din ce în ce mai mare, în deplină concordanţă cu calitatea muncii prestate. Munca ce se cere a fi îndeplinită, solicită din partea fiecărui individ un anumit nivel de calificare. Ca urmare ceea ce se retribuie prin ***subsistemul salariilor de baza*** este munca de o anumită complexitate, respectiv nivelul de calificare cerut de sarcinile încredinţate. Trebuie să se facă o deosebire esenţială între nivelul de pregătire profesională al omului şi nivelul de pregătire profesională cerut de un anumit loc de muncă,

Scanned with OKEN Scanner

de sarcinile care se cer a fi îndeplinite. În mod normal trebuie să existe o concordanţă între cele două genuri de cerinţe, adică nivelul de calificare al individului, trebuie să corespundă pregătirii profesionale cerute de sarcinile încredinţate acestuia. Nu este nici raţional şi nici indicat, nici din punct de vedere economic şi nici motivaţional, de a utiliza un individ de calificare superioară pentru lucrări de nivel inferior. De stabilirea concordanţei între nivelul de calificare al individului şi cerinţele postului, se ocupă, în principal ***studiul muncii,*** prin cele trei componente esenţiale ale sale: ***studiul metodelor, măsurarea muncii*** şi ***evaluarea muncii.***

Complexitatea diferită a muncii se exprimă, de regulă, printr-o ierarhizare a lucrărilor, concretizată pentru nevoi practice de salarizare, într-o scară de coeficienţi care cuprinde mai multe ***categorii, clase***, etc. Fiecare ***categorie, clasă,*** etc., astfel stabilită trebuie să corespundă unor operaţii, lucrări, activităţi, ş.a, de aceeaşi complexitate, respectiv pentru care este necesar acelaşi nivel de pregătire profesională. Ca urmare se cere o descriere succintă, dar foarte cuprinzătoare a fiecărei ***categorii***, astfel încît să rezulte clar o creştere a cerinţelor de calificare de la o ***categorie*** la alta.

Salariile de bază corespunzătoare fiecărei ***categorii*** se obţin prin înmulţirea unui ***salariu de bază minim*** ce corespunde coeficientului ierarhic 1, cu ceilalţi coeficienţi ierarhici.

Ca urmare ***subsistemul salariilor de baza,*** este compus din trei elemente:

- o suită de ***coeficienţi ierarhici***, stabiliţi pe un număr de ***categorii*** sau ***clase***, după caz;
- o ***descriere*** a fiecărei ***categorii*** sau ***clase***, după caz; din acestea trebuie să rezulte cerinţele de pregătire profesională, care sunt necesare unui individ pentru îndeplinirea lucrărilor din categoria respectivă;
- un ***salariu de bază minim.***

Salariul de bază minim pentru fiecare unitate (firmă) se stabileşte pe bază de negocieri între patron şi reprezentanţii salariaţilor, ţinînd seama de posibilităţile reale ale firmei. Problemele cele mai importante constau în a stabili ***coeficienţii ierarhici*** care să reflecte cît mai fidel posibil complexitatea lucrărilor. Aceste probleme fac obiectul evaluării ocupaţiilor.

Scanned with OKEN Scanner

Salariul pe care îl primește un angajat, de la cel ce angajează, reprezintă, ***salariul de bază*** care corespunde cerințelor postului atît din punct de vedere al complexității sarcinilor cît și al unei anumite cantități de muncă, ce se cere a fi consumată.

Salariul de bază constituie o parte stabilă, negociată, înscrisă în contractul individual de muncă, pe care cel ce angajează, trebuie să-l plătească, drept compensare, pentru munca prestată de cel angajat. Pentru anumite categorii de angajați cum sunt persoanele cu funcții tehnice, economice, administrative, de conducere salariile de bază se stabilesc, de regulă, sub formă de ***salarii lunare***. Pentru alte categorii de persoane, cum sunt, de regulă, muncitorii salariile de bază se stabilesc ca ***salarii orare***.

După caz, funcție de anumite condiții deosebite care, din rațiuni obiective, nu au putut fi cuprinse în ***salariul de bază*** sau pentru o mai puternică stimulare a individului pentru depășirea sarcinilor normale de muncă, se pot acorda pe lîngă ***salariul de bază: sporuri*** la salarii, ***compensații, prime*** pentru sarcini proprii sau pentru îndeplinirea sau depășirea obiectivelor stabilite pe întreaga unitate, etc.

Scanned with OKEN Scanner

IV. EVALUAREA OCUPAȚIILOR

IV.1.Consideraţii generale

În ultimii peste 70 de ani, o serie de practicieni, dar mai ales oameni de ştiinţă, au căutat să găsească metode cît mai obiective de măsurare a complexităţii diferitelor munci. Necesitatea obiectivă a unor astfel de metode de măsurare a complexităţii muncii a fost, încă din primele începuturi, determinată de cerinţa de a stabili, cît mai echitabil posibil, salariul corespunzător diferitelor locuri de muncă. Totalitatea metodelor stabilite şi aplicate sunt cunoscute în literatura de specialiate sub denumirea de *" L' evaluation des emplois "*, în traducere cît mai fidelă, - *Evaluarea ocupaţiilor* . De fapt este vorba de evaluarea muncii, ce se cere a fi desfăşurată, pe diferite locuri de muncă, într-o întreprindere sau chiar în întreaga economie.

De la bun început diferite metode de evaluare a locurilor de muncă, au fost asociate cu caracteristicile unor întreprinderi moderne. În virtutea diviziunii şi specializării muncii într-o întreprindere pot exista sute de locuri de muncă diferite şi fiecare din acestea poate fi ocupat de un număr important de persoane. Aceste locuri de muncă deşi diferite sunt, de regulă, interdependente. Ca urmare munca fiecăruia trebuie organizată şi coordonată cu foarte multă grijă şi cu legătură între ele. În acelaşi timp faptul că mai multe persoane ocupă locuri de muncă asemănătoare sau cel puţin comparabile, obligă la a defini conţinutul şi rolul acestora. Ca urmare întreaga logică a evaluării ocupaţiilor are la bază ipoteza, potrivit căreia, sarcinile ce revin unui loc de muncă, sunt definite sau pot fi definite, independent de persoana ce ocupă locul respectiv şi deci locurile de muncă pot fi ierarhizate funcţie de importanţa sau complexitatea sarcinilor ce le revin.

Evaluarea complexităţii ocupaţiilor îşi are originea în curentul de idei de la începutul secolului XX, cunoscut sub denumirea de organizarea ştiinţifică a muncii. După cum se ştie cei mai de seamă reprezentanţi ai acestui curent au fost Taylor şi Gilbreth. Ei sunt cei ce au introdus metode analitice în conducerea întreprinderilor. Analiza

Scanned with OKEN Scanner

muncii, a sarcinilor, ce revin diferitelor locuri de muncă, reprezintă baza comună care a dat naştere la :

- studiul metodelor;
- studiul timpului de muncă sau măsurarea muncii;
- evaluarea ocupaţiilor.

Într-o organizare raţională, fiecărui loc de muncă, îi revin spre execuţie o serie de lucrări, sarcini, operaţii, ce rezultă dintr-un proces de diviziune a muncii. Ca urmare ***evaluarea se referă strict la analiza complexităţii sarcinilor sau lucrărilor ce revin unui loc de muncă, indiferent de persoana ce îl ocupă.*** Prin evaluarea ocupaţiilor se stabilesc de fapt cerinţe minime raţionale, faţă de executantul chemat să ocupe un anumit loc de muncă. Evaluarea stabileşte poziţia relativă a ocupaţiilor funcţie de caracteristicile sarcinilor, operaţiilor, lucrărilor ce se execută pe fiecare loc de muncă.

Conceptul logic care stă la baza studiului metodelor, studiului muncii şi evaluării ocupaţiilor este acelaşi: studierea şi analiza elementelor constitutive ale muncii, în mod sistematic şi cantitativ, pe baza unor anumite criterii, dinainte stabilite. Potrivit regulilor pe baza cărora se face organizarea raţională a muncii, în orice unitate există un număr mai mare sau mai mic de locuri de muncă, de regulă, diferite între ele şi pe fiecare loc de muncă se execută fie mereu aceleaşi operaţii, fie operaţii diferite, ale aceleiaşi sau ale altor meserii, de complexităţi diferite. Ţinînd seama de aceasta, complexitatea muncii este determinată de sarcinile, operaţiile, lucrările ce se efectuează în mod concret pe fiecare loc de muncă, într-un proces raţional de diviziune şi specializare a muncii. Prin evaluarea ocupaţiilor dorim să fie exprimat foarte clar faptul că aceasta priveşte lucrările, munca propriu-zisă, ce se cere a fi efectuată şi nu persoana care, temporar, ocupă locul de muncă supus analizei.

Cu toate că aşa cum am arătat, evaluarea ocupaţiilor îşi are originea în organizarea ştiinţifică a muncii, aceasta nu este singurul părinte al evaluării. La dezvoltarea metodelor de evaluare a ocupaţiilor, o contribuţie de seamă a adus-o şi principiul " la muncă egală salariu egal ". Ca regulă generală acest principiu " la muncă egală salariu egal " ar trebui înţeles în sensul mai îngust sau mai larg, după cum urmează:

- în cadrul aceleiaşi întreprinderi, ca regulă generală, principiul ar trebui să se aplice întocmai - la muncă de aceeaşi complexitate, salariul ar trebui să fie acelaşi;

Scanned with OKEN Scanner

- evaluarea după cum am arătat, nu stabileşte valoarea absolută a unor lucrări, ci stabileşte valoarea relativă a unora, în raport cu altele similare sau chiar foarte diferite. Ca urmare evaluarea permite stabilirea diferenţelor relative de complexitate dintre lucrări, care pentru nevoi practice se exprimă prin coeficienţi de ierarhizare, de regulă, pe grupe de lucrări apropiate. Aceasta face ca munca egală să fie exprimată, de fapt, prin acelaşi coeficient ierarhic. În acelaşi timp salariul concret pentru munca de complexitate comparabilă, poate fi diferit, în anumite limite, de la o întreprindere la alta, funcţie de alţi factori, între care cel mai important, îl reprezintă posibilităţile concrete ale fiecărei întreprinderi de a repartiza în bugetul său, o cantitate mai mare sau mai redusă de bani pentru salarii.

Diferitele metode concrete de evaluare a complexităţii lucrărilor s-au dezvoltat, în principal, pentru a putea răspunde unei arii cît mai largi de cerinţe, mereu actuale, cum sunt:

- organizarea ştiinţifică a muncii;
- la muncă egală salarii egale, sau cu alte cuvinte stabilirea echitabilă a salariilor, funcţie de complexitatea lucrărilor;
- politicile de formare profesională;
- planificarea forţei de muncă;
- recrutarea, selecţionarea, încadrarea, formarea, evaluarea şi promovarea personalului;
- construcţia structurilor de organizare,etc.

IV. 2. Scurt istoric

Metodele de evaluare a ocupaţiilor au fost mereu dezvoltate începînd din anii '20. În prima perioadă s-au aplicat astfel de metode în domeniul activităţii publice din America, cu scopul de a reduce, sau elimina, diferenţele de salarii existente între diferite administraţii şi pentru a aplica principiul " la muncă egală salariu egal ". În anii următori, metoda s-a îmbogăţit şi perfecţionat, datorită, în principal, progresului realizat într-o serie de domenii conexe, cum sunt cele ale psihologiei aplicate şi a altor ştiinţe sociale. Deşi originea metodelor de evaluare este considerată incertă, primele manifestări cu caracter analitic se regăsesc în lucrările *Asociaţiei Americane de Management - A.M.A.* în anii 1920 sub semnătura lui *Charles E. Bedaux.* În anii următori, *Merrill R. Lott* a experimentat această

Scanned with OKEN Scanner

metodă, bazată pe 13 criterii, în cîteva întreprinderi metalurgice şi a publicat în 1926, un manual intitulat " *Wage Scales and Job Evaluation* " - *Scara salariilor şi evaluarea sarcinilor.* O metodă similară a fost elaborată de *F.A. Kingsbury* în anul 1923.

Metoda de comparare a factorilor, care înglobează principiul metodei de bază de punctaj şi a celei de clasificare globală, a văzut lumina zilei în anul 1926, pe baza lucrărilor lui *E.J. Benge* şi a fost încercată pentru prima dată de către *Philadelphia Rapid Transit Corporation.*

În aceeaşi perioadă, pentru funcţia publică federală din S.U.A., s-a stabilit, prin aplicarea unei metode de clasificare pe baza legii din 1923, structura salariilor, ale căror trăsături esenţiale se menţin şi în prezent.

Cu toate că este greu de stabilit cu precizie momentul de început, ceea ce este însă sigur constă în faptul că, în timpul primului război mondial şi imediat după acesta, a existat o adevărată expansiune a ideilor inspirate din organizarea ştiinţifică a muncii. Astfel încît la finele anilor '20, cel puţin patru metode de bază au fost elaborate şi experimentate, într-un număr de întreprinderi, deşi nu se poate vorbi încă de o generalizare.

Cea mai importantă dezvoltare a metodei de evaluare bazată pe un sistem de punctaj este atribuită lui *A. L. Kross*, specialist american, care a definitivat la finele anilor '30 două programe pentru asociaţiile profesionale " *National Electrical Manufactures Association (NEMA)* " şi " *National Metal Trades Associatoin (NMTA)* ". *Noutatea importantă a programului Kross constă în regruparea unui număr mare de factori în patru criterii: calificarea, efortul, responsabilitatea şi condiţiile de muncă.* Aceste criterii generale au fost subdivizate în mai multe trepte, fiecare avînd o anumită pondere în numărul de puncte acordat. Această metodă a fost aplicată cu succes în sectorul maşinilor electrice, ceea ce a făcut să fie adaptată de multe alte sectoare şi întreprinderi.

Economia de război a contribuit la răspîndirea metodei. Legea din 1942 cu privire la stabilizarea economiei a blocat salariile, pentru că exista o supralicitare, datorită penuriei de forţă de muncă. Singura excepţie aprobată de Comisia Naţională a Muncii de Război, a fost majorarea salariilor destinate să corecteze unele anomalii, demonstrate prin evaluarea complexităţii lucrărilor. Atît sindicatele cît

şi angajatorii au început să aibă un interes comun pentru aplicarea unor metode de evaluare a ocupaţiilor. Ca urmare aplicarea unor astfel de metode a cunoscut o răspîndire rapidă în lumea afacerilor. Un astfel de program pentru domeniul siderurgiei a fost definitivat în anul 1949. Cu unele adaptări minime programul din siderurgie se aplică la lucrările manuale din întreaga industrie. S-a ajuns astfel ca imediat după cel de al doilea războiu mondial, evaluarea ocupaţiilor, să devină o metodă de bază în conducerea întreprinderilor din S. U. A.

În Europa, dezvoltarea evaluării ocupaţiilor s-a realizat, îndeosebi, după cel de al doilea războiu mondial. Au existat desigur şi înainte unele experimente izolate, mai ales în Germania şi Marea Britanie. În etapa de reconstrucţie a economiei naţionale numeroase ţări au introdus metode de evaluare şi au încurajat extinderea lor, în scopul raţionalizării ierarhiei salariilor şi pentru sporirea productivităţii. Aşa s-a întîmplat în Republica Federală a Germaniei, Belgia, Danemarca, Finlanda, Franţa, Olanda, Marea Britanie şi Suedia.

Dintre toate aceste experimente, cea mai originală şi cea mai ambiţioasă a fost, se pare, cea din Olanda. Aplicarea unui vast program de reconstrucţie a economiei, a făcut necesară blocarea salariilor, cu unele excepţii, menite să corecteze eventuale anomalii, puse în evidenţă prin evaluare. În acest scop, o comisie naţională, în care au fost reprezentate organizaţiile angajatorilor şi ale salariaţilor, precum şi specialişti au elaborat în 1949 un program avînd 10 criterii cu pondere fixă. Acest program trebuia să se aplice la activităţile manuale din toate domeniile economiei. S-a evidenţiat că prin acesta se poate ajunge la un regim echitabil în ierarhia salariilor, atît în cadrul fiecărei întreprinderi, cît mai ales între întreprinderi din aceeaşi ramură şi chiar întreprinderi din diferite ramuri. Abandonat în 1959 ca plan naţional oficial, a rămas totuşi în aplicare curentă, ca o bază obiectivă pentru ierarhia salariilor. În alte ţări europene metoda s-a aplicat în diferite ramuri şi întreprinderi. În Franţa, de pildă, Societatea Telemecanique Electrique a dezvoltat în 1948 un plan de evaluare cu metoda prin punctaj. În Finlanda, programul propriu datează din 1950. În Marea Britanie una din primele aplicări în industrie a avut loc în 1952; în Belgia în 1950, etc. Astfel se poate considera că în Europa occidentală matoda a fost larg aplicată în 1950.

În ţările europene cu economie planificată, evaluarea complexităţii lucrărilor a fost considerată un instrument important al politicii salariilor, structura acestora fiind determinată de planurile naţionale existente în acest domeniu. În acestă ordine de idei, aplicarea principiilor evaluării ocupaţiilor este aproape generală,

Scanned with OKEN Scanner

integrată în sistemul stabilirii salariilor în mod centralizat şi corespunzătoare obiectivului principal, referitor la elaborarea unei ierarhii, care să asigure la " muncă egală salarii egale ".

Cu toate acestea însă, au existat unele deosebiri în ceea ce priveşte procedurile şi modalităţile de aplicare, faţă de metodele utilizate, în mod curent în ţări cu economie concurenţială.

În Republica Democrată Germană s-a aplicat o metodă analitică de evaluare, bazată pe *nouă criterii* referitoare la calificare şi responsabilitate, în mai multe industrii şi în construcţii. Cele nouă criterii pot fi grupate în *trei grupe*:

-*cunoştinţe tehnice şi responsabilităţi* în pregătirea procesului de producţie;

- *calificare fizică şi individuală* pentru îndeplinirea sarcinilor ce revin locului de muncă;

- *responsabilitate* şi cunoştinţe cerute de procesul de producţie.

Fiecărui criteriu i se atribuie un număr de puncte de la 1 la 400. În acest sistem condiţiile de muncă sunt supuse unei analize separate.

În Ungaria, metoda utilizată a fost diferită de cea din ţări cu economie de piaţă. Ea a utilizat *două criterii generale*: *calificarea profesională şi condiţiile de muncă.* Caracteristic pentru metodă este şi faptul că acordă o importanţă relativ mare condiţiilor de muncă.

În Polonia evaluarea ocupaţiilor a utilizat *trei criterii* importante:

- *dificultatea muncii* sub aspectul unui anumit nivel de calificare profesională;

-*efortul fizic* necesar pentru îndeplinirea sarcinilor;

- *responsabilitatea.*

Fiecare criteriu avea mai multe *grade de dificultate*. Astfel de pildă pentru efortul fizic s-au prevăut patru grade de dificultate: *munca obişnuită, munca cu mişcări dificile, munca grea şi munca foarte grea.*

În Cehoslovacia metoda s-a aplicat la toate categoriile de salariaţi: muncitori manuali şi de alte categorii, personal tehnic, economic şi de altă specialitate şi admnistrativ, precum şi pentru funcţii de conducere, bineînţeles cu adaptări corespunzătoare, pentru fiecare. Sistemul aplicat pentru muncitori cuprindea *patru factori de bază; pregătirea practică, pregătirea teoretică,*

Scanned with OKEN Scanner

responsabilitatea și efortul. În sistemul de punctaj stabilit ponderea cea mai mare revenea pregătirii teoretice. Cei patru factori aveau o pondere de 83 % în numărul total de puncte pentru muncitorii manuali și de numai 66 % pentru ceilalți muncitori.

În România primele lucrări de evaluare a complexității lucrărilor datează din ***perioada anilor 1964 - 1970*** și s-a desfășurat în paralel cu acțiunea mai largă de organizare științifică a muncii în toate domeniile de activitate ale economiei naționale. Evaluarea ocupațiilor s-a desfășurat îndeosebi pentru a satisface cerințele sistemului de salarizare, dar și în cadru mai larg, pentru o mai bună gestiune a personalului, atît în fiecare unitate cît și la nivel național. Atît metoda de evaluare, cît și organizarea desfășurării evaluării propriu-zise a fost elaborată, condusă și coordonată de departamentul ce se ocupa de introducerea organizării științifice în economie, din Comitetul de Stat pentru Probleme de Oragnizare și Salarizare și în continuare din Ministerul Muncii. Metodele care au început să fie introduse în economia românească, atît din punct de vedere al managementului în general cît și al evaluării ocupațiilor, au avut la bază, studierea realizărilor din țări cu economie de piață, în principal europene.

Rezultatul cel mai de seamă a evaluării complexității lucrărilor s-a concretizat, în elaborarea pentru toate domeniile de activitate din economia românească a indicatoarelor tarifare de calificare, care au cuprins totalitatea muncitorilor. Indicatoarele tarifare de calificare au fost elaborate și publicate pe ramuri de activitate și cuprindeau meseriile specifice fiecăreia. Ca urmare, o meserie, indiferent unde se găsea în economie, era supusă aceluiași indicator tarifar de calificare, elaborat de ramura din care făcea parte meseria respectivă.

În acest scop metodologia a prevăzut, în principal, următoarele etape:

- ***selectarea unor meserii*** care să fie ***caracteristice fiecărei ramuri și subramuri*** din economia națională;
- ***selectarea unor meserii*** care se regăsesc ***în mai multe ramuri*** ale economiei naționale;
- ***analiza și descrierea lucrărilor*** aferente meseriilor selectate;
- ***ierarhizarea lucrărilor*** aferente fiecărei meserii, în funcție de complexitatea lor;

Scanned with OKEN Scanner

- *determinarea numărului de categorii*, în care pot fi încadrate cît mai raţional totalitatea lucrărilor aferente meseriilor selectate;

- *definirea categoriilor stabilite*, în principal în funcţie de :

- *cunoştinţele necesare* pentru execuţia lucrărilor din fiecare categorie, înţelegînd prin cunoştinţe, pregătirea teoretică şi perioada de practică necesară, pentru însuşirea lucrărilor unei categorii superioare;
- *răspunderea* pentru lucrările executate, inclusiv autonomia în muncă;

- *evaluarea şi clasificarea lucrărilor aferente tuturor meseriilor, în principal, pe bază de comparaţie.*

În aplicarea unei astfel de metodologii, etapa cea mai importantă a fost aceea a stabilirii şi definirii categoriilor. Caracterizarea categoriilor s-a făcut în aşa fel încît să rezulte cît mai clar posibil, diferenţele dintre categorii, în principal, din punct de vedere al cunoştinţelor teoretice generale şi de specialitate şi al duratei necesare pentru perioada de experienţă în muncă. Metoda aplicată a permis ierarhizarea, de către specialişti din fiecare domeniu de activitate, a lucrărilor într-o ordine specială apreciată satisfăcătoare, ajungîndu-se după mai multe runde de verificări, în mai multe întreprinderi, la un consens acceptatbil.

Pe această bază s-au redactat indicatoarele tarifare de calificare pentru toate meseriile din economia românească. Indicatoarele astfel eaborate au constituit:

-elemente ale sistemului de salarizare;

- elemente de organizare a producţiei şi a muncii;

- elemente pe baza cărora se face încadrarea şi promovarea în muncă;

- elemente de planificare a muncii;

- elemente de stabilire a programelor analitice pentru pregătirea şi formarea muncitorilor calificaţi.

S-a realizat în acestă acţiune un prim nomenclator al tuturor meseriilor din economia românească şi s-au tipărit în tiraje de masă indicatoarele tarifare pe ramuri, cuprinzînd toate meseriile specifice acestora.

Scanned with OKEN Scanner

Pe parcursul anilor indicatoarele tarifare de calificare au fost completate şi actualizate cu unele lucrări noi apărute ca urmare a progresului tehnic.

În prezent se poate spune însă, că s-a ajuns la o anumită dezordine din acest punct de vedere. Aceasta a fost determinată de situaţiile confuze intervenite începînd din anul 1990, cînd a avut loc un val necontrolat de revendicări, care în loc să se limiteze la nivelul salariilor, au introdus elemente arbitrare, schimbînd fără o analiză sistematică, bazată pe o metodă de evaluare, numărul de categorii, încadrarea lucrărilor, coeficienţii tarifari, etc. Nu a existat la noi, o putere de genul aceleia de după război din Europa de Vest care să conducă la blocarea salariilor, eventualele corecturi urmînd să se facă numai pe bază de evaluare.

IV.3. Definiţii

Evaluarea complexităţii ocupaţiilor, poate fi definită, ca o metodă, prin care se asigură determinarea în mod sistematic, a poziţiei relative a unor lucrări sau locuri de muncă faţă de altele. Rezultatul evaluării se concretizează într-o aşezare a lucrărilor sau a locurilor de muncă într-o ordine, de la cele mai simple la cele mai comlexe.

Metodologia evaluării ocupaţiilor, se bazează atît pe comparaţie cît şi pe analiza sistematică a sarcinilor sau a cerinţelor pe care le impune un anumit loc de muncă. Pentru a fi sistematică şi cît mai obiectivă, compararea trebuie să facă abstracţie de capacitatea, priceperea şi productivitatea persoanelor în cauză.

Literatura de specialitate cuprinde mai multe *definiţii* ale evaluării ocupaţiilor, dintre care citãm:

- ***evaluarea ocupaţiilor este o metodă globală, care constă în a determina valoarea unui post în raport cu altele;*** evaluarea începe prin analiza muncii; scopul analizei constă în a obţine o descriere a postului, prin care să se asigure determinarea poziţiei relative a acestuia faţă de alte locuri de muncă;

- ***evaluarea ocupaţiilor este o comparaţie a posturilor, cu ajutorul unor procedee*** formale şi sistematice, ***ce urmăresc să determine poziţia relativă a unui post, în raport cu altele într-o ierarhie a salariilor.*** Obiectivul real al analizei şi

compatraţiei se bazează pe conţinutul postului şi nu pe noţiunea de valoare a acestuia în întreprindere;

- evaluarea ocupaţiilor poate fi definită ca *o tehnică prin care se determină, pe baza sistematică, valoarea relativă a unor posturi* sau grupe de posturi în vederea stabilirii sarcinilor;

- evaluarea ocupaţiilor este *o procedură prin care se asigură, determinarea în mod sistematic şi cît mai obiectiv, a diferenţelor între nivelul salariilor.*

După cum bine se observă, unele definiţii se referă la determinarea " valorii relative " a posturilor, iar altele la " ierarhia salariilor ". Aceasta însă este numai o problemă de accent, impusă de diferiţi autori pe una sau alta din cele două laturi.

Atunci cînd se vorbeşte de ierarhia salariilor sau de diferenţele dintre salarii, trebuie să se înţeleagă că este vorba de poziţia relativă a salariilor şi nu de nivelul absolut al acestora. Nivelul salarilor este, de regulă, o problemă de negociere colectivă. Evaluarea ocupaţiilor nu poate să se substituie negocierii salariilor, dar evaluarea constituie baza obiectivă pentru stabilirea unor salarii echitabile, care să ţină seama de diferenţele de complexitate dintre diferitele lucrări sau locuri de muncă.

O *definiţie* considerată *mai completă* ar putea avea următoare formă:

Evaluarea ocupaţiilor este o metodă de analiză sistematică a activităţii ce trebuie să se desfăşoare pe un anumit loc de muncă, cu scopul de a stabili o ierarhie a acestora în funcţie de complexitatea sarcinilor, atît pentru determinarea echitabilă a salariilor cît şi pentru cerinţe de organizare şi planificare a muncii.

Evaluarea posturilor este o metodă destinată să rezolve unele probleme ale salariilor, mai ales din punct de vedere al ierarhizării acestora. În practică problemele salariilor sunt foarte diferite. Se întîmplă deseori ca astfel de probleme să fie doar o parte din ansamblul mai larg al problemelor de conducere.

Principalele motive care pot conduce la aplicarea unor metode de evaluare sunt:

- există un sentiment de nemulţumire, determinat de diferenţele dintre salarii; lucrări similare sunt remunerate diferit; au loc conflicte locale repetate;

Scanned with OKEN Scanner

- este necesară stabilirea ierarhiei salariilor pe o nouă bază (de pildă ca urmare a unei fuziuni); se cere o armonizare a diferitelor niveluri de salarii existente pentru a proiecta o nouă structură coerentă;

- introducerea unor echipamente noi modifică natura sarcinilor multor posturi şi se cere o nouă bază, pentru a creşte nivelul salariilor unor posturi legate de schimbările tehnologice;

- există, din considerente istorice şi personale, un număr mare de salarii diferite, care nu se justifică şi complică sistemul de salarizare. Se pot observa anomalii evidente de salarizare, ceea ce face ca unii salariaţi să vadă că se aplică nivele de salarii disproporţionate faţă de munca pe care o efectuează.

Sunt o serie de cazuri tipice, în care aplicarea metodei de evaluare analitică este deosebit de utilă. Trebuie totuşi subliniat că, această metodă este mai mult decît un simplu paleativ, la care se recurge pentru a rezolva anumite probleme de salarii. Ea este globală în conţinutul său şi poate oferi, mai ales prin intermediul analizei posturilor - prima sa etapă - o bază solidă pentru orice gestiune modernă a personalului, fie că aceasta se referă la politica carierei sau la organizarea muncii.

O ierarhie a salariilor care, în general, oferă o satisfacţie personalului şi celui ce angajează prezintă o serie de avantaje, reclamaţiile şi diferendele sunt tot mai rare, ceea ce asigură instaurarea unui climat corespunzător de relaţii profesionale.

În acelaşi timp reuşitele sau eşecul unei metode de evaluare a posturilor, depinde de numeroşi factori şi de contextul în care se desfăşoară. Cu toate acestea, atunci cînd se pune problema ierarhiei salariilor, este necesară o soluţie care să ofere un cadru obiectiv în care patronul şi salariţii să poată interveni. Aceasta se poate realiza prin evaluarea posturilor, stabilind anumite criterii comune şi un mod de evaluare.

IV.4. Piaţa muncii şi ierarhia internă a salariilor

Una din dificultăţile majore în stabilirea unei ierarhii echitabile a salariilor într-o întreprindere se datoreşte faptului că acestea se

stabilesc ţinînd seama atît de factori interni cît şi de cei externi, îndeosebi de piaţa muncii. În mod normal întreprinderile fac parte dintr-un anumit mediu şi salariaţii sunt în legătură cu alţii din alte întreprinderi, ceea ce face să existe un continuu schimb de informaţii atît cu privire la salarii cît şi la diferitele aspecte ale muncii şi conducerii întreprinderilor. Ca urmare salariaţii ajung să-şi formeze o idee asupra nivelului salariilor pe care le pot pretinde. O întreprindere nu poate deci oferi, ca regulă generală, salarii mai mici decît cele ce se practică, în mod obişnuit la alte întreprinderi. Practicarea unor salarii mai mici, face, de regulă, ca întreprinderea să nu-şi poată asigura forţa de muncă necesară şi în acelaşi timp să dea naştere la un lanţ de nemulţumiri, de instabilitate a personalului, etc.

Cu toate că factorii externi limitează mai mult sau mai puţin ecartul de care dispune o întreprindere la stabilirea salariilor, modul în care factorii interni şi externi intervin diferă substanţial de la o întreprindere la alta, chiar şi în cadrul aceleiaşi ramuri. Ca urmare se impune o examinare mai aprofundată.

În cadrul unei întreprinderi, există, de regulă, o imagine mai mult sau mai puţin exactă asupra structurii ierarhice, oricare ar fi stilul de conducere şi specificul activităţii. De pildă inginerii şi persoanele cu funcţii de conducere trebuie să-şi valorifice studiile lor superioare; unele meserii sunt încadrate la un nivel superior faţă de alte persoane ce lucrează pe anumite maşini. În acelaşi timp există structuri care asigură anumite legături ierarhice sau funcţionale, de unde rezultă deasemenea o anumită ierarhie, inclusiv a salariilor. Înşişi salariaţii îşi fac o idee asupra valorii relative a diferitelor posturi, prin contactul şi observaţiile zilnice directe pe care vrînd - nevrînd le au. Astfel ei acordă o importanţă deosebită unor raporturi echitabile între salarii şi consideră această echitate, comparînd diferitele activităţi funcţie de nivelul de calificare necesar, gradul de efort, condiţiile de muncă, etc. Ei nu văd cu ochi buni diferenţele între salarii, dacă nu pot să şi le justifice din punctul de vedere al unor cerinţe diferite. Se poate observa că o astfel de logică internă tinde să asigure o ierarhie acceptabilă a posturilor.

În acelaşi timp, limitele de care dispune o întreprindere în stabilirea nivelului salariilor pentru diferite meserii, funcţii, etc. sunt influenţate de mărimea întreprinderii, de posibilităţile acesteia de a aloca anumite sume în buget pentru cheltuielile cu personalul, precum şi de zona în care este amplasată. Din acest punct de vedere se poate vorbi, în general, de două extreme:

Scanned with OKEN Scanner

- O întreprindere mare şi cu o bună rentabilitate, ce exercită o influenţă mare în zonă şi care oferă un nivel de remunerare sensibil superior nivelului general practicat în alte întreprinderi. Aceasta dispune deci de o autonomie considerabilă în domeniul stabilirii salariilor. Într-o astfel de întreprindere majoritatea salariaţilor aspiră să facă carieră în interiorul acesteia, în care există o bună stabilitate a personalului, majoritatea posturilor importante fiind ocupate prin promovarea internă. Ca urmare legăturile întreprinderii cu piaţa muncii sunt limitate la recrutatea noilor angajaţi la nivelele inferioare de salarizare. O astfel de întreprindere, poate constitui o insulă de relativă independenţă de piaţa muncii şi ca urmare ierarhia salariilor este determinată în primul rînd, de considerente interne.

- Există pe de altă parte, întreprinderi care aplică, în general, nivele de salarii relativ mici pentru activităţi comparabile. Deseori salariaţii unei astfel de unităţi sunt supuşi unor fluctuaţii importante, fiind tentaţi să-şi caute locuri de muncă mai bine remunerate. În astfel de cazuri, angajatorii sunt obligaţi să stabilească salariile nu numai funcţie de considerente de ordin intern ci mai ales ţinînd seama de factori externi.

În realitate, majoritatea întreprinderilor se aşează între aceste două extreme. În genere, întreprinderile trebuie să conteze pe o forţă de muncă cu mai multă stabilitate, dar cu toate acestea, trebuie subliniat că în cele mai multe cazuri, salariaţii nu părăsesc o întreprindere numai datorită nivelului salariului, cu excepţia unor cazuri unde diferenţele sunt apreciabile. Există, de regulă, şi alte motive care determină plecarea dintr-o întreprindere, cum ar fi : posibilitatea de promovare, securitatea muncii, dreptul de pensionare, avantaje reieşite din situaţia geografică a întreprinderii, etc. Există, pe de altă parte, categorii de salariaţi care prin natura lor sunt mai mobili, ca de pildă tinerii şi celibatarii, mai ales în lipsa unor posibilităţi de promovare, de specializare, etc.

Scanned with OKEN Scanner

V. ANALIZA ŞI DESCRIEREA OCUPAŢIILOR

V.1 Scopul şi rolul analizei

Începutul oricărui program de evaluare a ocupaţiilor constă, în a grupa în mod sistematic faptele şi informaţiile concrete referitoare la locul de muncă supus analizării, evidenţiind, în principal:

- scopul lucrărilor ce revin postului;
- modul de execuţie a sarcinilor încredinţate;
- relaţiile de interdependenţă cu alte posturi;
- gradul de autonomie în execuţia sarcinilor, etc.

Procedeul denumit analiza ocupaţiei, urmăreşte să stabilească şi să consemneze caracteristicile esenţiale ale locului de muncă. Pentru a scoate în evidenţă trăsăturile esenţiale ale locului de muncă cum sunt, natura activităţii, sarcinile şi operaţiile ce se execută, gradul de răspundere, calificarea necesară, experienţa în muncă, condiţiile de muncă, analiza trebuie să se facă în mod continuu şi sistematic. Pentru ordonarea analizei, diferitele funcţiuni ale fiecărui post sunt descompuse în elemente comune sau criterii caracteristice tuturor posturilor. Uneori, fiecărui criteriu i se atribuie, anumite unităţi de măsură, ca de pildă, puncte, sau chiar valori monetare. Totalul unităţilor de măsură, respectiv, numărul total de puncte, arată importanţa fiecărui post în ierarhia acestora.

Analiza ocupaţiilor nu se face numai pentru evaluare, ea serveşte în aceeaşi măsură şi ca bază pentru diferite politici, cum sunt, politicile de formare, de restructurare a sarcinilor, de planificare a forţei de muncă, de salarizare, etc. Analiza ocupaţiilor este, în esenţă, un instrument fundamental pentru întreaga gestiune modernă a personalului. Tipul de informaţii ce se colectează în cadrul analizei, poate, funcţie de scopul analizei, să prezinte diferenţe, motiv pentru care se elaborează, de obicei, programe de analiză specifice funcţie de obiectivul urmărit.

Descrierea ocupaţiei - postului - este de fapt un rezumat al informaţiilor esenţiale, culese prin procedeul de analiză şi prezintă în mod clar şi concis, principalele sarcini şi responsabilităţi ce îi revin. Descrierea trebuie să fie, în aşa fel întocmită, încît să asigure

Scanned with OKEN Scanner

elementele necesare pentru o comparaţie sistematică a diferitelor locuri de muncă, în scopul evaluării. Ca urmare tipul de informaţii şi gradul de precizie sunt funcţie de caracteristicile programului de evaluare stabilit. Este însă, important de subliniat că, descrierea locului de muncă trebuie să fie standardizată, pentru ca să se poată utiliza acelaşi limbaj pentru toate posturile. Dacă elementele esenţiale sunt prezentate diferit, de la un loc de muncă la altul, se ajunge la riscul de a nu putea efectua comparaţiile între acestea şi întrega lucrarea este de la început greşită. Ca urmare deci, importanţa evaluării constă în cea mai mare parte, în posibilităţile de a efectua comparaţii între posturi, pe baza unei descrieri uniformizate a acestora.

V.2. Analiza locului de muncă

Trebuie subliniat, de la bun început, că evaluarea ocupării, se referă la cerinţele unui loc de muncă, respectiv la exigenţele pe care titularul unui post, trebuie să şi le asume pentru îndeplinirea sarcinilor, operaţiilor, şi a obiectivelor ce revin acestuia. Această premiză de bază se aplică în aceeaşi măsură şi la analiza locului de muncă. Ca atare, analiza este un instrument pragmatic care asigură determinarea exigenţelor postului faţă de calificările, competenţele şi însuşirile pe care trebuie să le aibă persoana ce ocupă postul respectiv. Identificarea locului de muncă, calificările şi condiţiile pe care le solicită postul unei persoane, se pot evidenţia prin următoarea schemă:

IDENTIFICAREA POSTULUI - cuprinde:

NATURA SARCINILOR *CONDIŢIILE DE MUNCĂ*

OBIECTIVELE *EXIGENŢE FIZICE ŞI INTELECTUALE*

CALIFICĂRILE NECESARE
se exprimă prin:

CUNOŞTINŢE - CALIFICĂRI PERSONALE - APTITUDINI

Scanned with OKEN Scanner

CAPACITATEA PERSONALĂ
se exprimă prin:

EDUCAŢIE - FORMARE - EXPERIENŢĂ

Identificarea locului de muncă. Prima operaţie a analizei se referă, de obicei, la culegerea informaţiilor cu caracter general asupra organizării. În acest scop, analistul utilizează, de regulă, organigrama unităţii, sau după, caz şi scheme ale procesului de producţie, ale fluxului tehnologic, etc. Se observă însă, în cele mai multe cazuri, că chiar dacă întreprinderile dispun de organigrame sau diferite scheme ale proceselor de producţie , acestea sunt incomplete şi nu reflectă situaţia existentă. Totuşi schemele proceselor de producţie şi organigramele sunt necesare întrucît ajută analistul să înţeleagă relaţiile funcţionale ce trebuie să existe între diferitele posturi. Un exemplu ar putea ilustra un anumit tip de schemă, de pildă într-un serviciu de vînzări:

1. RECEPŢIA COMENZII PRIN TELEFON

2. REZOLVAREA COMENZII

2.1 VERIFICAREA DISPONIBILITĂŢII PRODUSULUI

2.2 VERIFICAREA DISPONIBILITĂŢII DE PLATĂ A CLIENTULUI

2.3 LIVRAREA COMENZII

2.4 RECONSIDERAREA STOCULUI

Schema procedeului utilizat reprezintă numai unul din elementele de care trebuie să se ţină seama, pentru a putea identifica postul analizat şi relaţiile funcţionale existente între posturi şi respectiv pentru a înţelege modul de distribuire a sarcinilor sau operaţiilor.

Odată cu culegerea informaţiilor cu caracter general, se recomandă să se întocmească şi o listă a locurilor de muncă, ale unităţii ce face obiectul analizei. Practica demonstrează că atunci cînd se face pentru prima oară evaluarea ocupaţiilor într-o întreprindere, se întîmplă în mod frecvent ca locurile de muncă să nu fie suficient de

Scanned with OKEN Scanner

bine definite şi ca denumirea posturilor să nu corespundă cu specificul actvităţii. Se întîmplă ca aceeaşi denumire să fie utilizată pentru locuri de muncă complet diferite sau ca locuri de muncă identice sau aparţinînd aceleiaşi ierarhii să poarte denumiri diferite. Analistul trebuie să întocmească o listă a locurilor de muncă pe baza unei analize atente, cu consultarea conducătorilor ierarhici, în care se vor preciza o seamă de informaţii utile cum sunt: denumirea compartimentului, titlul postului, numele titularului, etc.

Calificările necesare. Titularul fiecărui loc de muncă, asigură îndeplinirea sarcinilor ce revin acestuia, pe baza aptitudinilor fizice şi intelectuale precum şi a unor caracteristici personale, cum sunt tactul şi iniţiativa, pe care le aplică în munca de zi cu zi, funcţie de natura activităţii şi modul de organizare. În acelaşi timp însă, indiferent de diferenţele individuale dintre indivizi - pregătire, vîrstă, caracter, etc. - există anumite cerinţe inerente fiecărui post. De pildă un loc de muncă de electrician presupune anumite sarcini bine definite, indiferent de caracteristicile personale ale titularului unui astfel de post. Analiza postului se referă la cerinţele acestuia şi ca urmare face abstracţie de persoana ce îl ocupă. Calitatea deosebită pe care analiza o aduce pentru fiecare loc de muncă, se obţine tocmai cu preţul unei astfel de abstractizări, respectiv printr-o separare netă între post şi persoană.

V.3 Ancheta locului de muncă

După identificarea locului de muncă, operaţia următoare ***constă în a studia şi a înscrie elementele esenţiale ale acestuia.*** Pentru a culege în mod sistematic informaţii asupra posturilor, este în primul rînd, necesar să se stabilească o formulă standard de analiză, de obicei printr-o serie de întrebări selectate cu multă grijă. De regulă, nu se pune problema de a elabora o formulă cu totul nouă, ci mai degrabă de a adapta anumite modele de bază existente, la condiţiile întreprinderii şi la caracteristicile programului de evaluare stabilit.

Scopul acestei operaţii constă în a descrie într-o manieră foarte concisă: Ce face persoana ? Cum face ? De ce face ? Care este nivelul de calificare necesar pentru îndeplinirea sarcinilor ? etc.

De obicei, pentru a putea obţine informaţii caracteristice ale unui post, analistul stabileşte o seamă de întrebări, care se referă, în principal, la :

Scanned with OKEN Scanner

Scanned with OKEN Scanner

A. Cu privire la locul de muncă

1. Denumirea postului : numele şi prenumele persoanei încadrate pe post;
2. Sarcinile esenţiale şi modul de execuţie;
3. De ce sunt necesare sarcinile şi care este relaţia între acestea şi cele ale altui post;
4. Care sunt responsabilităţile cerute faţă de:
   - modul de îndeplinire a sarcinilor;
   - alţi colegi;
   - echipamente, maşini, etc.
5. Care sunt condiţiile de lucru - program, iluminat, zgomot, căldură, etc.

B. Cu privire la calificarea necesară

1. Calităţi fizice necesare.
2. Competenţe intelectuale necesare.
3. Calificarea profesională cerută pentru îndeplinirea sarcinilor, inclusiv experienţa în muncă.
4. Ce instruire specifică este necesară.
5. Aptitudini necesare: iniţiativă, tact, relaţii cu alte persoane, etc.

Trebuie subliniat că nivelul de calificare şi în general cerinţele formulate mai sus, nu se referă la cele ale titularului existent, ci la cele ce se consideră necesare pentru îndeplinirea sarcinilor. Dacă din punct de vedere practic toate programele de analiză a locului de muncă au elemente comune, gradul de detaliere şi modul în care aceste elemente sunt tratate, diferă în funcţie de tipul programelor de evaluare şi de profilul sau specificul întreprinderii. Astfel, de pildă, dacă analiza se referă la locul de muncă al unui muncitor dintr-o uzină, sunt necesare şi se culeg informaţii detaliate cu privire la : răspunderea faţă de echipamente, maşini, răspunderea faţă de materiale, răspunderea faţă de alte persoane, etc., condiţiile de muncă, condiţiile de securitate a muncii, igienă, zgomot, iluminat, experienţă în muncă, cunoştinţele necesare, etc. Dacă însă analiza se referă la un loc de muncă ocupat de un funcţionar într-un birou, unele din elementele de mai sus au fără îndoială, o importanţă secundară.

Pe de altă parte, însăşi metodele de evaluare influenţează gradul de detaliere. În general metodele analitice - prin punctaj sau cele de comparare a factorilor - se bazează pe informaţii detaliate, în timp ce metodele globale se mulţumesc cu informaţii mai puţin adîncite. În esenţă pentru a elabora un sistem de analiză a posturilor, se impune să se ţină seama de cel puţin două consideraţiuni majore:

- trebuie asigurată minimizarea timpului necesar pentru analiză;
- trebuie să se colecteze date uniforme comparabile şi demne de încredere;

Cele două condiţii se impun întrucît, numărul fişelor ce se cere a se completa şi verifica de către un analist, într-o întreprindere, poate deveni foarte mare.

În cele ce urmează, se prezintă un exemplu simplificat de analiză a postului, pentru una din metodele globale şi anume metoda de clasificare şi pentru un loc de muncă din administraţia publică. În legătură cu modelul de chestionar ce se prezintă în continuare sunt de făcut cel puţin două precizări:

- metoda nu cuprinde informaţii cu privire la condiţiile de muncă, ţinînd seama de specificul locurilor de muncă din administraţie;
- chestionarul este în aşa fel întocmit încît să fie completat de persoana ce ocupă locul de muncă şi de conducătorul ierarhic al acesteia.

FIŞA PERSONALĂ
chestionar

1. Numele şi prenumele
2. Denumirea locului de muncă
3. programul de lucru:
- *zilnic, de la ora.....la ora.....;*
- *săptămînal.....ore;*
- *serviciu.....dacă este cazul;*
- *gardă.....dacă este cazul;*
- *repaus de masă, de la ora.....la ora.....;*

4. Departament
5. Direcţie - secţie -
6. Serviciu - birou -
7. Contractul individual de muncă este pe perioadă nedeterminată DA / NU; pe perioadă determinată DA / NU; pentru activitate sezonieră DA / NU;
cu program de muncă redus la .....ore / zi;
8. Beneficiaţi de sporuri sau compensaţii pentru condiţii de muncă şi de care anume şi cît ?
- condiţii vătămătoare.....
- condiţii periculoase.....
- lapte antidot.....
9. Precizaţi sarcinile care revin postului pe care îl ocupaţi şi timpul de muncă pe care îl consumaţi pentru fiecare sarcină sau grupă de sarcini, după caz:

Nr.crt.	Sarcina	Timpul consumat	Nu se completează

10. Numele şi prenumele conducătorului ierarhic
11. Numele şi prenumele, funcţia persoanelor puse sub supravegherea D- voastră;
Dacă aveţi peste 6 persoane în subordine, precizaţi funcţia şi numărul de persoane pentru fiecare funcţie.
Dacă nu aveţi subordonaţi scrieţi: NU
12. Maşini şi echipamente pe care le utilizaţi în mod frecvent pentru îndeplinirea sarcinilor şi precizaţi ponderea timpului utilizat cu fiecare.
13. Ce instrucţiuni sau reglementări stabilesc modul cum trebuie să vă exercitaţi sarcinile ?
Lasă sau nu lasă loc de interpretări ?
Ce gen de interpretări sunt posibile ?
Ce decizii vă revin ?

Scanned with OKEN Scanner

Cine și în ce mod se exercită controlul îndeplinirii sarcinilor ce revin postului ?
14. Precizați ce relații, contacte aveți cu alte compartimente, cu alte organizații și în general cu publicul.

Subsemnatul confirm că răspunsurile de mai sus sunt corecte și complete.

Data.
Semnătura,

Declarația conducătorului ierarhic

15. Precizați observațiile D-voastră la declarația persoanei în subordine - eventuale omisiuni, adăugiri sau modificări necesare.
16. Care sunt cele mai importante sarcini ale postului
17. Postul implică sarcini de lucru la calcualtor, sau dactilografie, stenografie și care este ponderea din timpul total de muncă ?
18. Precizați calificările, pe care le considerați necesare pentru post, în cazul în care acesta ar deveni vacant. Vă rugăm să aveți în vedere cerințele impuse de sarcinile ce revin postului și nu calificările persoanei ce ocupă postul.

- *Pregătire generală -*
- *Pregătire profesională -*
- *Cursuri de specializare -*

Scanned with OKEN Scanner

- *Experienţă în muncă, număr de luni, ani* -
- *Certificate de atestare , diplome* -
- *Aptitudini* -

Data,

Semnătura
conducătorului ierarhic,

Declaraţia conducătorului departamentului, diviziei, funcţiunii sau altor persoane asimilate

19. Precizaţi observaţiile D-voastră atît la persoana din prima declaraţie, cît şi la acelea a conducătorului ierarhic al acesteia.

Semnalaţi eventualele nepotriviri sau declaraţii cu care Dv. nu sunteţi de acord.

Data,

Semnătura,

V.4. Metode de anchetă

Pentru a culege şi a controla informaţiile necesare despre fiecare loc de muncă, analiştii utilizează una din următoarele patru metode:

1. CHESTIONARUL
2. INTERVIUL, cu executantul şi conducătorul ierarhic
3. OBSERVAREA, directă la locul de muncă
4. COMBINAŢII ÎNTRE PRIMELE TREI METODE

Scanned with OKEN Scanner

V.4.1. Chestionarul

Această metodă are, din punct de vedere teoretic, mai multe avantaje:

- este cea mai economică, întrucît sarcina de completare a chestionarului este repartizată pe un număr însemnat de persoane - executanţi şi conducători ierarhici;
- sarcina analistului constă, pe de o parte, în calitatea conceperii chestionarului, astfel structurat încît să asigure explorarea cu uşurinţă a informaţiilor, iar pe de altă parte, în controlul răspunsurilor date;
- întrucît fiecare persoană îşi completează chestionarul, creează la acesta sentimentul că participă la evaluare. Această participare activă, constituie un element important pentru a cîştiga încrederea individului în metodă. Răspunsurile la întrebările din chestionar trebuie să fie în aşa fel formulate încît să poată fi utilizate, după ce au fost controlate, la descrierea postului.

Metoda chestionarului prezintă, însă şi unele dezavanatje, care pot deveni importante şi anume;

- metoda este, de regulă, de neutilizat în cazul unor persoane care nu au un anumit nivel de educaţie; uneori, chiar dacă şi această condiţie este îndeplinită, nu există încă formată la fiecare persoană obişnuinţa de a formula în mod succint şi clar sarcinile postului;
- există tendinţa, unor persoane de a insista asupra unor aspecte ale postului, în timp altele, poate chiar importante, sunt neglijate; acest risc poate fi redus, dacă se elaborează un chestionar detaliat sub forma unei liste cu anumite puncte de control; în acest caz însă elaborarea unui chestionar adaptat la toate posturile, sau chiar la grupe de posturi, devine dificilă şi conduce la sporirea însemnată a timpului necesar pentru analist; se întîmplă totuşi ca întrebările puse să fie interpretate în moduri diferrite de cei ce completează chestionarul, ceea ce conduce la deformarea răspunsului aşteptat.

De aceea din punct de vedere practic, este foarte greu să se obţină informaţii complete şi comparabile numai cu ajutorul chestionarului. Ca urmare metoda chestionarului este, în general, utilizată împreună cu metoda interviului sau a observaţiei. Cu toate aceste neajunsuri posibile, trebuie să se reţină că un chestionar bine

Scanned with OKEN Scanner

structurat şi formulat în mod explicit, permite culegerea de informaţii utile, în timp redus, verificarea urmînd să se facă prin alte metode.

V.4.2. Interviul

Metoda interviului face necesară prezenţa tot timpul a analistului, care formulează întrebările şi înscrie răspunsurile corespunzătoare. Analistul pune titularului o serie de întrebări, pe care, de regulă, le are pregătite, în aşa fel încît să poată evidenţia din răspunsurile date sarcinile şi responsabilităţile aferente postului. Pe baza interviului, analistul întocmeşte un raport, care este citit, însuşit şi semnat de titularul postului şi de conducătorul său ierarhic.

Interviul presupune un consum însemnat de timp de muncă din partea analistului; pentru fiecare post respectiv persoană sunt necesare 1-3 ore pentru a pune întrebarea, a primi şi a formula răspunsul, la care se adaugă timpul necesar pentru redactarea raportului, precum şi verificarea şi însuşirea acestuia de către titular şi conducătorul său ierarhic.

Ca urmare într-o întreprindere, este necesară, de regulă, o echipă de analişti. Dificultatea cea mai importantă constă însă în a găsi analiştii de calitate de care este nevoie. Aceştia pe lîngă o foarte bună cunoaştere a metodei trebuie să fie în măsură să cîştige încrederea titularului de post. Ceea ce este dificil în metoda interviului nu se referă atît la a pune întrebări, cît mai ales la a obţine de la titularul postului, informaţii corecte, demne de încredere şi succint formulate într-o formă standardizată, pentru a putea efectua comparaţii.

De regulă, persoanele în cauză îşi manifestă, în primul rînd, o anumită neîncredere faţă de analistul care vine să le examineze activitatea şi nu rareori, ei furnizează un volum important de informaţii inutile. Prevenirea unor astfel de situaţii se poate realiza numai cu o echipă de analişti bine formată şi cu multă experienţă. Cu toate aceste necazuri, este de subliniat că sistemul bine condus, oferă de cele mai multe ori informaţii clare, complete şi comparabile. Totodată, analistul este în măsură, ca pe baza interviului să elaboreze direct " descrierea postului ", fără a întocmi un alt raport, ceea ce accelerează munca de pregătire pentru evaluare.

Scanned with OKEN Scanner

V.4.3. Observarea

Acolo unde munca are caracter repetitiv şi unde există un număr mai mare de locuri de muncă identice, se poate aplica cu foarte bune rezultate " observarea directă " a activităţilor titularului de post. Observarea directă efectuată de către un analist, permite de asemenea, să se clarifice anumite aspecte rămase neclare după aplicarea metodei chestionarului sau chiar şi a interviului. La toate acestea se adaugă şi faptul că analistul este în măsură să facă o apreciere proprie asupra nivelului de calificare necesar pentru titularul postului.

Dar pe lîngă avantaje, observarea are şi anumite dezavantaje în aplicare. În primul rînd, prezenţa analistului la locul de muncă riscă să dea naştere la o tensiune psihologică şi de regulă, lucrătorii nu sunt favorabili unor observări şi manifestă neîncredere. În plus metoda observării directe devine aproape inaplicabilă, la locuri de muncă unde intervin elemente importante de judecată personală sau de aptitudini intelectuale şi în general la posturile de conducere. Deasemenea la cicluri de producţie de lungă durată - o săptămînă sau o lună - precum şi acolo unde activitatea comportă schimbări ale sarcinilor la anumite intervale de timp, nu este practic posibil a cuprinde prin observare directă totalitatea aspectelor. Ca urmare metoda oservării directe va putea fi utilizată cu folos, ca un element complementar al celorlalte metode.

V.4.4. Combinaţii între primele trei metode

În practică cele trei metode sunt adesea combinate între ele. Astfel se obişnuieşte, de pildă, să se culeagă informaţii pe baza unui chestionar, care apoi sunt verificate şi completate prin interviu sau observare directă. În esenţă se consideră necesară stabilirea unui mod de lucru adaptat specificului fiecărei întreprinderi, şi ţinînd seama, în principal, de nivelul costurilor pe care le antrenează, pentru a se stabili un raport optim între efort şi rezultate.

Scanned with OKEN Scanner

V.5. Descrierea locului de muncă

Informaţiile culese în timpul analizei locului de muncă, sunt selectate şi consemnate, într-o formă concisă, clară şi completă. Se naşte astfel un document, denumit *" descrierea locului de muncă "* care este de fapt rezultatul final al analizei şi pe baza căruia se face evaluarea propriu-zisă. Descrierea locului de muncă trebuie deci să cuprindă toate elementele importante ale acestuia: sarcinile, responsabilităţile, nivelul de calificare necesar, relaţiile funcţionale cu alte posturi, etc. Descrierea trebuie să fie redactată într-un limbaj simplu, pentru a putea fi înţeleasă cu uşurinţă de oricine. Este deasemenea important ca stilul şi forma să fie uniforme pentru toate descrierile, spre a permite comparaţia sistematică a posturilor. Nu există modele de descriere universal acceptate, pentru simplul motiv că forma şi structura descrierii trebuie să ţină seama de natura activităţii din întreprindere şi mai ales de metoda de evaluare practicată. Astfel, de pildă, dacă metoda de evaluare cuprinde criterii cum sunt efortul fizic, efortul intelectual, cunoştinţe specifice, calificarea profesională necesară, responsabilităţile şi condiţiile de muncă, descrierea postului se cere să fie în aşa fel structurată încît să se poată obţine răspunsurile corespunzătoare, la fiecare criteriu, acestea constituind elemente de bază ale evaluării. În cazul metodelor globale, descrierea locului de muncă poate fi mai flexibilă şi mai simplă. Cu toate acestea ea trebuie să conţină un minim de precizie atît pentru identificarea poziţiei în structură cît şi pentru precizarea sarcinilor, a nivelului de calificare, a aptitudinilor necesare, etc.

De exemplu descrierea locului de muncă pentru funcţia de secretar de direcţie, ar putea avea forma şi conţinutul de mai jos.

DESCRIEREA LOCULUI DE MUNCĂ

DENUMIREA LOCULUI DE MUNCĂ**.....*secretar de direcţie***

ŞEFUL IERARHIC**.....*directorul direcţiei A***

SARCINI:

Scanned with OKEN Scanner

Nr. crt.	Descrierea sarcinii	Ponderea timpului consumat din timpul total de muncă %	Obs.
0	1	2	3
1	Primeşte corespondenţa şi o triază; înregistrează intrările şi ieşirile la corespondenţă, rapoarte, dispoziţii, decizii pe care le ia direcţia, precum şi a altor fapte importante ce revin în activitatea direcţiei; transmite persoanelor interesate problemele dispuse de director, precum şi pe cele care în mod evident, nu necesită intervenţia directorului;	20	
2	Compune şi transmite scrisori şi rapoarte în mod obişnuit;	10	
3	Înregistrează texte după dictare şi le transmite sau transcrie texte după înregistrări sonore;	30	
4	Primeşte şi filtrează vizitatorii; răspunde la cereri de informaţii generale prin telefon şi furnizează informaţii precise; face legături telefonice şi stabileşte întîlniri;	15	
5	Caută în dosare şi alte documentaţii informaţii ce îi sunt necesare directorului sau altor persoane, pentru a răspunde la diferite cereri de informaţii scrise sau telefonice;	10	
6	Pregăteşte ordine de deplasare, transport şi cazare; întocmeşte decontul de deplasare pe baza documentelor date de director; organizează şi ţine la zi un sistem de clasificare a dosarelor şi a altor documente; execută alte sarcini de birou referitoare la funcţia sa, cerute de director	15	

Scanned with OKEN Scanner

Scanned with OKEN Scanner

Rezumat

Sub conducerea directorului, înregistrează corespondenţa intrată şi ieşită; primeşte corespondenţa intrată, o triază şi o dirijează spre persoanele interesate; întocmeşte şi transmite scrisori şi rapoarte de nivel curent; preia dictări şi le transmite sau transcrie înregistrări sonore; primeşte, verifică, înregistrează şi clasifică exemplare din întreaga corespondenţă şi rapoarte ce emană de la direcţie; caută în dosare şi documente pentru a culege informaţiile necesare; primeşte şi filtrează vizitatorii; răspunde la solicitări de informaţii prin telefon şi face legături; ia măsuri referitoare la transport şi cazare, întocmeşte ordine de deplasare şi decontare a cheltuielilor; organizează şi ţine la zi dosare, registre şi alte documente de referinţă; execută alte sarcini de birou.

Particularităţi

Activitatea cere cunoştinţe de dactilografie şi stenodactilografie; aptitudinea de a întocmi scrisori, de a scrie după dictare, precum şi a transcrie după înregistrări sonore. Este necesară cunoaşterea funcţiilor şi a personalului direcţiei precum şi a relaţiilor cu alte unităţi sau organisme. Trebuie să dea dovadă de iniţiativă şi discernământ în întocmirea scrisorilor şi în a căuta în dosare şi documente pentru a colecta informaţii precum şi pentru a filtra legături telefonice sau de altă natură.

CALITĂŢI IMPORTANTE

CERINŢE FUNDAMENTALE

STUDII*.....*absolvent de liceu
CERINŢE LINGVISTICE*.....*cunoaşterea la nivel mediu a limbii engleze

COMPETENŢE ŞI APTITUDINI**.....***dactilograf. cu ritm mediu 40 cuv./min. şi cu cel mult 5% greşeli*

EXPERIENŢĂ**.....***în activitatea de secretariat*

CERINŢE SUPLIMENTARE

CUNOŞTINŢE**.....** - *cunoaşterea metodelor şi procedeelor muncii de birou*
- *cunoaşterea funcţiilor din direcţie*

CAPACITATE**.....**- *capacitatea de a tria şi distribui corespondenţa sosită*
- *capacitatea de a ţine dosare şi registre*
- *capacitatea de a întocmi corespondenţă şi rapoarte curente*

CALITĂŢI PERSONALE**.....**- *tact, iniţiativă şi judecată*
-*formă exterioară îngrijită*

Programul de evaluare analitică a ocupaţiilor necesită, de regulă, o descriere mai detaliată a posturilor. Forma descrierii postului se stabileşte ţinînd seamă de cel puţin două elemente majore: precizia descrierii şi eficacitatea.

Scanned with OKEN Scanner

Ca urmare descrierea trebuie să fie suficient de exactă şi completă pentru a putea constitui baza evaluării, orice omisiuni sau erori în analiza descrierii riscă să compromită rezultatul final. Este de aceea foarte important ca descrierea să fie supusă controlului mai multor persoane.

În acelaşi timp o descriere foarte detaliată riscă să treacă cu vederea aspectele esenţiale ale postului. Totodată, nu trebuie neglijat faptul că numărul locurilor de muncă de analizat într-o întreprindere mare poate atinge cifre considerabile şi că se cuvine să se reducă cît mai mult posibil munca de redactare.

Descrierea locului de muncă este, de regulă, efectuată de un analist, deoarece întocmirea unei descrieri concise, care să poată răspunde la diferitele obiective ale managementului de personal, este o lucrare dificilă. În acelaşi timp uniformitatea limbajului şi stilul sunt importante pentru a permite evaluatorilor să efectueze comparaţii sistematice între posturi.

Scanned with OKEN Scanner

VI.METODE DE EVALUARE

În esenţă evaluarea constă în compararea lucrărilor sau a locurilor de muncă, într-o manieră sistematică pentru a stabili o ierarhie a acestora în funcţie de complexitatea lor.

Diferitele metode de evaluare aplicate pînă în prezent, pot fi grupate în trei mari categorii:

- metode globale;
- metode analitice;
- metode mixte.

VI.1. Metode globale

După terminarea descrierii locurilor de muncă, începe evaluarea. Aceasta constă în compararea locurilor, într-o manieră sistematică pentru a stabili o ierarhie a acestora. Diferitele metode tradiţionale pot fi grupate în două categorii, funcţie de caracteristicile principale: metode globale şi metode analitice.

Metodele globale sunt acelea care compară posturile în ansamblu fără a recurge la analiza criteriilor ce le caracterizează. Aceste metode sunt mai simple în aplicare. Există şi metode mai noi care înglobează elemente ale metodelor globale şi a celor analitice - metode mixte.

Se pot distinge, în principal, două metode globale:

- potrivit *metodei globale de ierarhizare* se elaborează în primul rînd o listă a tuturor posturilor sau după caz a lucrărilor în ordinea crescătoare a importanţei şi după aceea se regrupează în categorii sau clase, după caz.

- potrivit *metodei globale de clasificare* se începe printr-o structură a claselor sau categoriilor de lucrări, în care se repartizează diferite ocupaţii pe bază de comparaţie;

Deosebirea faţă de metodele analitice constă în faptul că fiecare post este comparat şi clasificat în întregime.

Scanned with OKEN Scanner

VI.1.1. Metoda globală de ierarhizare

Este probabil cea mai veche şi cea mai simplă. Avantajul principal al acestei metode constă în rapiditatea cu care se ajunge la o nouă ierarhie a ocupaţiilor. În ceea ce priveşte analiza posturilor această metodă poate să se bucure de o analiză şi o descriere a postului, relativ simple. Unii specialişti susţin chiar că, în anumite cazuri, se poate trece şi peste analiza postului. Totuşi însă, majoritatea analiştilor consideră că analiza postului este o condiţie prealabilă necesară, pentru a ajunge la o judecată dreaptă.

Cu toate că această metodă nu poate asigura o diferenţiere foarte precisă a posturilor, ea stabileşte cu rapiditate o ierarhie acceptabilă. Astfel rapiditatea aplicării acestei metode, o face indicată pentru o primă fază de eliminare a anomaliilor în salarii, înainte de a proceda la aplicarea unei metode analitice.

Metoda globală de ierarhizare, nu este nici analitică şi nici cantitativă, în ceea ce priveşte posturile, care nu sunt descompuse în elemente pe baza cărora să se facă ierarhizarea.

ETAPELE DE EVALUARE

1. Analiza postului.
2. Selecţia şi ierarhizarea posturilor cheie.
3. Clasificarea celorlalte posturi în jurul posturilor cheie, funcţie de importanţa lor.
4. Gruparea posturilor astfel aranjate în categorii sau clase, după caz.

1. Analiza postului

Se începe prin culegerea tuturor informaţiilor utile în legătură cu locurile de muncă şi pregătirea unei descrieri sub o formă standard. Această descriere, poate fi relativ simplă, scoţînd în evidenţă aspectele esenţiale fără a se ajunge la o descriere foarte detaliată. Una din dificultăţile practice ale metodei constă, în faptul că, se confundă deseori postul cu persoana ce îl ocupă. Pentru a evita o astfel de

situaţie, se recomandă o mai bună structurare a descrierii, precizînd elementele de bază cum sunt sarcinile de efectuat, responsabilităţile, relaţiile, condiţiile de muncă, calificările şi aptitudinile cerute.

2. Selecţia şi ierarhizarea posturilor cheie

După culegerea informaţiilor legate de posturi, se începe, în general, prin identificarea unui număr redus de posturi cheie, ce pot servi ca bază pentru comparaţie. Alegerea acestor posturi cheie este deosebit de importantă, pentru că întreaga structură a ierarhizării posturilor este funcţie de modul cum acestea au fost selectate, toate celelalte urmînd să fie aranjate în funcţie de acestea. De aceea ele trebuie să reprezinte, foarte larg, întreaga structură a posturilor din întreprindere; trebuie să fie reprezentative din toate punctele de vedere. Din punct de vedere al numărului se poate aprecia, că va fi suficientă o pondere de 10-15% din numărul total de posturi. Clasificarea posturilor cheie, ar trebui să conducă la un clasament al posturilor în care să poată fi apoi aranjate toate celelalte, prin comparaţie.

3. Clasificarea celorlalte posturi

Clasificarea celorlalte posturi se face printr-o apreciere globală. Postul analizat este mai important pentru întreprindere decît postul cheie sau sunt valori egale ? Comportă exigenţe intelectuale, fizice şi tehnicitate mai mare, egală sau mai redusă ?

Dacă evaluatorul nu cunoaşte un anumit post, trebuie consultată o persoană competentă, de regulă, şeful ierarhic. Dacă descrierea este bine făcută, comparaţia nu prezintă dificultăţi deosebite. Cu cît procesul avansează cu atît clasificarea devine mai uşoară, întrucît comparaţia se face cu un număr mai mare de posturi, de acum clasificate.

4. Gruparea posturilor în categorii sau clase

Ierarhia posturilor se prezintă sub forma unei liste a acestora, aranjată funcţie de importanţa lor. Pentru a crea o structură a salariilor, acestea trebuie grupate într-un număr de categorii sau clase. Metoda în sine nu constituie o bază pentru o astfel de grupare. Regruparea în clase se face în mod empiric ţinînd cont de repartizarea

Scanned with OKEN Scanner

anterioară, sau pur şi simplu prin decizie administrativă. Aceasta este însă importantă, mai ales, pentru că evaluarea globală, lasă o anumită marjă de apreciere în ceea ce priveşte poziţia relativă. Aceasta poate fi, în bună măsură, corectată prin stabilirea categoriilor sau claselor care, trebuie să cuprindă posturi egale sau similare din punct de vedere al complexităţii lor. Pragmatic se ajunge astfel la o ierarhizare acceptabilă, ce elimină anomaliile evidente.

Stabilirea salariilor sau atribuirea unor baremuri de salariu pe categorii, este o problemă de negociere.

Unii specialişti consideră comparaţia globală a posturilor, utilizînd anumite posturi cheie, ca fiind incompletă, întrucît nu asigură o analiză comparată suficient de largă. Ei propun o comparaţie mai largă a fiecărui post cu toate celelalte. Aceasta metodă denumită ***"comparaţia prin perechi "***, constă în a compara fiecare post cu toate celelalte. În acest scop analistul examinează de fiecare dată un număr de posturi pentru a determina care dintre ele este mai complex. Operaţia se repetă pentru toate posturile şi în final se obţine o clasificare. Această metodă măreşte gradul de fiabilitate, dar creşte foarte mult şi timpul necesar, întrucît numărul comparaţiilor creşte în mod exponenţial. Pentru 100 de posturi, se ajunge la aproape 5.000 de comparaţii deoarece cu n elemente se pot constitui n(n-1) /2 perechi şi deci se ajunge la 100(100-1) / 2 = 4.950. Ca urmare metoda se poate utiliza acolo unde numărul posturilor este redus.

Avantaje şi dezavantaje

1. Avantajul cel mai important constă în simplitatea metodei care poate oferi o soluţie acceptabilă.
2. Fiecare post este analizat global, fără a fi descompus în elemente, operaţie delicată, în care pot interveni neînţelegeri şi dezacorduri.
3. Metoda este greu de aplicat în întreprinderi mari unde trebuie clasificate un număr mare de poziţii eterogene.
4. Ierarhizarea nu oferă o diferenţiere clară între posturi.

VI.1.2. Metoda globală de clasificare

Metoda clasificării sau descrierea claselor este similară cu metoda ierarhizării, prin faptul că ea nu este analitică şi nu utilizează

unităţi de măsură în clasificare. Diferenţa importantă faţă de metoda globală de ierarhizare constă în faptul că ordinea operaţiilor este inversă. În primul rînd se determină categoriile sau clasele. După aceea fiecare post este aşezat într-o clasă funcţie de diferite caracteristici. Prima sarcină constă în a descrie fiecare post, astfel încît să se poată aşeza fiecare post în categoria ce i se cuvine.

Etapa cea mai importantă şi delicată constă în descrierea categoriilor sau claselor. Definirea lor aşa fel încît să rezulte foarte clar diferenţele dintre ele din punct de vedere al *calificării, responsabilităţii, etc.*

Criteriile ce caracterizează diferitele posturi, cel mai adesea sunt: ***cunoştinţele, experienţa, responsabilitatea, etc.***

Etapele evaluării

A. Determinarea şi definirea categoriilor - claselor.
B. Repartizarea posturilor în categoriile - clasele stabilite.

Etapele

1. Analiza posturilor.
2. Regruparea posturilor funcţie de specificul şi natura muncii.
3. Determinarea numărului şi a structurii categoriilor - claselor şi definirea lor.
4. Evaluarea şi clasificarea posturilor.

1.Analiza posturilor

Este o activitate pregătitoare. Scopul este identificarea posturilor şi culegerea informaţiilor cu privire la structura întrerprinderii.

2.Regruparea posturilor funcţie de specificul şi natura muncii

Este mai uşor să se ierarhizeze posturi din aceeaşi familie, de pildă: vînzător, tehnicieni, ingineri, etc. Ca urmare o primă etapă este aceea a grupării în funcţii şi profesii specifice. Se stabileşte pentru fiecare profesie o definiţie a claselor. Această prezintă avantajul că

este mai uşor de înţeles şi mai familiară, decît una care ar cuprinde meserii foarte diferite.

3. Determinarea numărului şi structurii categoriilor, claselor, şi definirea lor

Operaţii:

- a) determinarea numărului de clase, pentru o profesie, funcţie sau întreaga întreprindere;
- b) determinarea criteriilor pe baza cărora se face evaluarea posturilor; de pildă 8 criterii:

1. dificultatea şi varietatea muncii;
2. supravegherea : este supravegheat sau supraveghează;
3. raţionament - judecată;
4. originalitate;
5. natura şi scopul relaţiilor profesionale;
6. responsabilitatea;
7. experienţa;
8. cunoştinţe;

Definirea claselor sau a categoriilor constituie cadrul de referinţă al metodei. Este, ca urmare, foarte important ca din lectura acestora să rezulte clar diferenţele de la o categorie (clasă) la alta.

Practic se începe cu cerinţele cele mai reduse şi se continuă cu cerinţele din ce în ce mai pretenţioase. În esenţă dacă se face o, grupare a posturilor omogene ca specialitate, de pildă, secretar - dactilografe, clasificarea este mai uşor de făcut datorită faptului că diferenţele privind nivelul de cerinţe sunt de cele mai multe ori destul de evidente.

4. Evaluarea şi clasificarea posturilor

Odată stabilită definirea categoriilor - claselor, munca de evaluare şi clasificare constă în a examina descrierile posturilor unele după altele, ţinînd seamă de definirea claselor şi a le aranja în cele corespunzătoare lor. Se face deci o ordonare globală a posturilor. Această operaţie este relativ simplă, dacă definiţiile categoriilor - claselor sunt precise şi suficient de detaliate. Dacă însă acestea sunt

Scanned with OKEN Scanner

redactate în mod mai general, operaţia devine dificilă şi îndoielnică, întrucît lasă o prea largă marjă de apreciere.

Pentru a analiza o astfel de situaţie, se recurge la posturi cheie, pe specialităţi, pentru fiecare categorie - clasă. Evaluatorii dispun astfel de puncte de comparaţie operaţionale. Pe măsură ce tot mai multe posturi sunt aranjate în categorii, repartizarea devine din ce în ce mai uşoară.

Dacă metoda este relativ uşoară în întreprinderi mici, problemele practice devin din ce în ce mai dificile pe măsură ce numărul locurilor de muncă creşte. Unul din exemplele cele mai semnificative al acestei metode, este acela al funcţiilor publice din S.U.A. Acest sistem cunoscut sub denumirea " scara generală " G.S. se aplică la peste un milion de funcţionari. Sistemul se bazează pe definirea unui număr de 15 clase, în fiecare din acestea fiind aranjat un număr de posturi diferite. Aceste definiţii sunt destul de generale. Astfel, de pildă:

- clasa 1 cuprinde toate posturile care constau în îndeplinirea sarcinilor sub control imediat, cu foarte puţine elemente lăsate la latitudinea executantului pentru a le executa în mod independent, cum ar fi:
  - activitatea curentă cea mai simplă, în domeniul admnistrativ, comercial sau fiscal;
  - o activitate elementară, cu caracter ajutător, într-o profesie tehnică.

La nivelul cel mai înalt definirea clasei este mult mai complexă. De pildă clasa 15 -a cuprinde mai multe filiere, ce includ toate funcţiile chemate să execute sub o conducere administrativă generală şi cu o foarte largă autonomie, o muncă de mare dificultate şi care comportă responsabilităţi, de supraveghere şi administrative, cu multă iniţiativă şi sarcini deosebite. Aceste definiţii foarte generale sunt făcute operaţionale din punct de vedere practic prin două instrumente esenţiale:

- un indicator cu privire la definiţia grupelor profesionale şi a naturii activităţii;
- o culegere de norme de clasificare.

Indicatorul care cuprinde, în prezent, proape 500 profesii din funcţiile publice, este în mod continuu actualizat şi oferă denumirea oficială a profesiilor, cu o scurtă caracterizare a acestora.

Culegerea de norme de clasificare este un complement esenţial al definirii generale a claselor. Aceste norme precizează caracteristicile

Scanned with OKEN Scanner

și criteriile fiecărei clase față de cea anterioară. Dacă metoda este relativ simplă în concepție, ea nu mai este tot așa în ceea ce privește procedura de menținere a criteriilor la un nivel corespunzător. Aceasta se asigură, în principal, printr-un sistem de elemente de control și prin suportul tehnic și administrativ, care fac ca sistemul să se aplice de peste 50 de ani.

VI.2. Metode analitice

Metodele analitice au la bază o cu totul altă procedură decît metodele globale. Acestea cer ca lucrările sau locurile de muncă să fie descompuse în elemente comune sau criterii, bine definite, cărora li se atribuie un anumit număr de puncte. Numărul de puncte acordat fiecărui criteriu și defalcarea acestuia pe mai multe trepte de complexitate, constituie un sistem de punctaj. Numărul total de puncte acordat pentru toate criteriile, atestă complexitatea și locul fiecărei lucrări sau post în ierarhia acestora. Susținătorii metodelor analitice consideră că acestea sunt mai precise și că ele oferă o mai bună ierarhizare a lucrărilor sau posturilor și respectiv a salariilor.

Cu toate că există numeroase metode analitice sau variante ale metodelor de bază, se pot distinge două metode de bază:

- metoda punctajului;
- metoda comparării factorilor.

Cele două metode au ca factor comun, analiza lucrărilor sau a posturilor, pe baza unor crierii judicios stabilite și definite, cărora li se atribuie un anumit număr de puncte, diferențiate la rîndul lor pe mai multe trepte. Metodele analitice din cele două grupe diferă însă între ele atît prin modul în care se atribuie numărul de puncte pentru fiecare lucrare sau loc de muncă, cît și prin maniera în care punctele pentru fiecare lucrare sau loc de muncă, sunt transpuse în ierarhia salariilor.

VI.2.1 Metoda punctajului

Metoda punctajului este probabil cea mai larg aplicată în majoritatea țărilor. Ea se caracterizează prin utilizarea unor criterii bine stabilite și prin atribuirea de puncte, pentru a determina poziția fiecărei lucrări sau post în ierarhie. Pentru fiecare program de evaluare se pot stabili criterii specifice diferite și se pot acorda puncte pentru a întocmi o ierarhie a acestora. Nu există nici un fel de prescripții riguroase și general acceptate pentru a stabili criteriile și ponderea lor

Scanned with OKEN Scanner

în numărul total de puncte. Aceasta face ca metoda punctajului să cuprindă un număr mare de variante care diferă între ele prin alegerea criteriilor şi prin sistemul de punctaj. Cu toate acestea însă, cele mai multe s-au inspirat din cîteva de bază, mai cunoscute, cărora le-au adus anumite adaptări. Astfel că programele eleborate la finele anilor '30 pentru două asociaţii profesionale influente în S.U.A. *" National Electrical Manufactures Association - NEMA "* şi *" National Trades Association - NTA "*, sunt în vigoare şi astăzi în majoritatea întreprinderilor, cu unele adaptări. Această adaptabilitate explică, fără îndoială, şi marea popularitate de care se bucură metoda punctajului.

Metoda punctajului presupune etape mai multe decît metodele globale. Ca urmare utilizarea sa, cere, în general, un timp considerabil mai mare şi o competenţă tehnică verificată, din partea echipei de evaluatori.

Etapele metodei punctajului

În general, metoda punctajului presupune stabilirea unei proceduri de desfăşurare foarte clar precizată de la început. Ea este mult mai rigidă decît metodele globale începînd din momentul în care s-au stabilit criteriile şi sistemul de punctaj. Procesul de evaluare a lucrărilor sau posturilor este relativ automat, cu toate că nici acesta nu elimină în întregime judecăţile subiective. Fundamentarea metodei punctajului constă tocmai în faptul că asigură reducerea la un minim acceptabil a laturii subiective şi canalizează raţionamentul evaluatorului prin intermediul unor criterii explicite.

În linii mari diferitele etape se pot grupa în două faze distincte care sunt: elaborarea grilei de evaluare şi clasificarea lucrărilor sau posturilor, prin aplicarea grilei stabilite.

Elaborarea grilei de evaluare

Această fază, este deosebit de importantă pentru metoda punctajului şi necesită o activitate considerabilă de analiză şi verificare. Ea se concretizează în elaborarea unei liste de criterii foarte bine definite şi a sistemului de punctaj: stabilirea numărului total de puncte; repartizarea punctelor pe criterii; stabilirea şi definirea gradelor de complexitate pe fiecare criteriu şi a punctajului corespunzător; repartizarea punctelor pe categorii.

Principalele etape sunt:

Scanned with OKEN Scanner

1. Selectarea si definirea criteriilor comune.
2. Împărtirea criteriilor în mai multe trepte de complexitate.
3. Determinarea ponderii criteriilor în numărul total de puncte.
4. Alegerea punctelor atît pe fiecare criteriu cît si pe treptele de complexitate stabilite.
5. Validarea criteriilor inclusiv a sistemului de punctaj.

Prima etapă prezintă o importantă deosebită. Stabilirea si definirea criteriilor constituie fundamentul acestei metode. Criteriile trebuie să fie comune pentru toate lucrările sau locurile de muncă si să corespundă unei anumite judecăti de valoare, acceptată de majoritatea salariatilor si de conducere. Ca regulă generală în stabilirea criteriilor nu se pleacă de la zero si de obicei, nu se creează sau imaginează criterii noi. Operatia de bază constă mai ales în alegerea, dintr-un esantion de criterii generale, a celor mai potrivite si adaptabile pentru situatia concretă dată.

Pe baza analizei unei arii largi de exemple practice se poate întocmi o listă a criteriilor celor mai frecvent utilizate, după cum urmează:

Analiză si judecată
Autonomie în muncă
Cunostinte
Conditii de muncă
Contacte personale
Spirit inventiv
Dexteritate
Efectul erorilor
Efort intelectual
Efort fizic
Experientă profesională
Formare
Initiativă
Instructie
Planificare si coordonare
Precizie
Decizie
Relatii si tact
Responsabilitate financiară
Responsabilitatea fată de echipamente
Responsabilitate fată de rapoarte si documente
Calificare profesională
Sarcini de a supraveghea, de a controla
Este supravegheat sau controlat, etc.

Fără îndoială o astfel de listă nu este exhaustivă si cuprinde atît criterii generale cît si criterii specifice.

Scanned with OKEN Scanner

Una din metodele cele mai cunoscute, aceea de la NEMA, din S.U.A., cuprinde o seamă de criterii specifice grupate în patru criterii generale şi unsprezece criterii derivate:

Criterii generale	Criterii derivate
Calificarea	• Instrucţie • Experienţă • Iniţiativă şi ingeniozitate
Efort	• Efort fizic • Efort mental sau vizual
Responsabilitatea	Responsabilitate faţă de echipamente sau procesul de producţie • Responsabilitate faţă de materii prime, materiale, produse, etc. • Responsabilitate pentru securitatea altora • Responsabilitate pentru munca altora
Condiţii de muncă	• Condiţii de muncă • Risc

Aceste criterii sunt larg utilizate, cu toate că, nu sunt în toate cazurile, potrivite cu unele situaţii date. Astfel de pildă, dacă ele se aplică la funcţionarii sau tehnicienii dintr-o bancă sau societate de asigurări, cu siguranţă că efortul şi condiţiile de muncă nu sunt cele mai potrivite pentru ierarhizarea posturilor. Chiar şi în cazul aplicării lor la muncitori se poate considera că efortul şi condiţiile de muncă sunt în cea mai mare parte normale pentru întregul personal şi că deci cazurile de excepţie trebuie analizate separat.

Un alt exemplu semnificativ îl constituie criteriile, în număr de şase, aplicate la unele bănci din Marea Britanie:

1. Experienţa.
2. Complexitatea muncii.
3. Libertatea de decizie şi Iniţiativa.
4. Supravegherea personalului.
5. Responsabilitate pentru evitarea pierderilor.
6. Contacte personale.

Scanned with OKEN Scanner

Selectarea criteriilor specifice se face de regulă pe baza analizei lucrărilor sau a locurilor de muncă cheie sau de referintă, ce au fost alese în prealabil.

În etapa următoare se stabileste pentru fiecare criteriu un anumit număr de grade. Astfel de pildă criteriul derivat - instructie - este împărtit în 5 grade:

- Gradul 1 - prevede capacitatea de a citi, a scrie si a extrage cifre globale;
- Gradul 2 - prevede utilizarea aritmeticii simple, adunarea si scăderea cu zecimale si fractii; utilizarea unor instrumente simple de desen si de măsurare, cum ar fi compasul si rigla;
- Gradul 3 - utilizarea de desene relativ complexe, de aritmetică aplicată, formule, instrumente de măsură de precizie precum si anumite cunostinte profesionale în domenii echivalente unei formări profesionale de scurtă durată;
- Gradul 4 - utilizarea de desene complexe, specificatii, matematică aplicată, o varietate de instrumente de precizie si măsură; cunostinte profesionale mai largi, în general echivalente cu scoală profesională;
- Gradul 5 - cunostinte tehnice de bază suficiente pentru a trata probleme complexe de mecanică si electricitate sau referitoare la alte domenii conexe.

În esentă deci, gradele trebuie foarte clar definite ; stabilirea numărului de grade nu se face pe baza unor reguli generale, aceasta fiind, mai mult, o problemă de bun simt. Un număr prea mare de criterii si grade face sistemul greoi si aproape inaplicabil. Nu este însă totdeauna necesar ca un criteriu să fie împărtit în mai multe grade.

De regulă, fiecare criteriu nu are aceeasi pondere în numărul total de puncte. Ca urmare este necesară stabilirea ponderii fiecărui criteriu în numărul total de puncte, fără a exista pentru aceasta reguli cu caracter general.

- metodă de a stabili ponderea, poate consta în discutii, fie cu colectivul de conducere, fie între analist si persoane interesate. Numărul total de puncte e bine să fie, în general, mai mare decît 500 sau chiar 5.000, pentru a evita utilizarea de zecimale si pentru a putea stabili o progresie pe gradele fiecărui criteriu. Stabilirea punctelor pentru diferitele grade poate îmbrăca una din următoarele trei forme:

Scanned with OKEN Scanner

1. progresie aritmetică;
2. progresie geometrică;
3. progresie variabilă.

De pildă pentru criteriul - calificare - ar putea fi adoptat unul din următoarele punctaje:

Progresia	Subcriteriul	Grade				
		1	2	3	4	5
Progresie aritmetică	Instrucţie	15	30	45	60	75
	Experienţă	20	40	60	80	100
Progresie geometrică	Instrucţie	15	30	60	120	240
	Experienţă	25	50	100	200	400
Progresie variabilă	Instrucţie	15	20	30	45	75
	Experienţă	20	30	45	65	100

Alegerea progresiei este în principal o problemă de preferinţă. Progresia aritmetică are avantajul că este simplă şi mai uşor de înţeles. Progresia geometrică este uneori preferată pentru că oferă un evantai mai larg de puncte. În practică progresia geometrică şi cea variabilă sunt mai puţin aplicate, fiind mai greu de înţeles de către muncitori.

Procesul de evaluare constă în examinarea descrierii postului şi atribuirea de puncte conform grilei stabilite. Deci descrierea trebuie în aşa fel întocmită, încît să se poată stabili cu uşurinţă gradul corespunzător fiecărui criteriu. Prin evaluarea lucrărilor sau a locurilor de muncă se obţine o listă a acestora, în ordine ierarhică crescătoare, funcţie de numărul total de puncte acordat fiecăruia. Pentru a determina o ierarhie a salariilor, rămîne în continuare să se tranfere această ierarhie în salarii, fie prin a stabili o valoare a punctului , fie prin gruparea în categorii.

Scanned with OKEN Scanner

VI.2.2. Metoda comparării factorilor

Inițiatorii acestei metode sunt considerați J. Berge și asociații săi, care în 1926 au elaborat o primă formă ce își propunea să amelioreze unele aspecte ale metodei punctajului. Metoda comparării factorilor cuprinde anumite principii ale metodei punctajului, dar este diferită de aceasta prin modul de utilizare a lucrărilor sau posturilor cheie; prin felul în care se realizează comparația și prin modul în care se determină nivelul salariilor. Se poate considera că metoda comparației factorilor este o metodă hibridă care combină elemente din metoda globală de grupare a posturilor, cu cele ale metodei analitice a punctajului. Această metodă prezintă multe dificultăți în aplicare, motiv pentru care nu este utilizată în mod curent.

În forma sa primitivă metoda constă în a orîndui diferitele posturi, ținînd seama de un număr de criterii, cărora li se atribuie o scară de valori unitare, așa fel încît clasificarea unui post determină direct nivelul său de salariu. Această procedură a fost supusă unor vehemente critici și în prezent, metodele ce se inspiră din aceasta separă ierarhizarea posturilor de determinarea salariilor.

Prima sarcină, atunci cînd se aplică metoda comparării factorilor este aceea de a stabili factorii. Unii autori susțin că mai mulți factori pot fi utilizați pretutindeni, eventual cu o ușoară adaptare, funcție de natura muncii. *Berge,* preconiza pentru lucrări manuale următoarele criterii:

1. exigențe intelectuale;
2. calificarea profesională;
3. exigențe fizice;
4. responsabilitate;
5. condiții de muncă.

Pentru funcționari, tehnicieni și conducători, a adoptat următoarele criterii:

1. exigențe intelectuale;
2. calificare profesională;
3. factori fizici, inclusiv condițiile de muncă;
4. responsabilitate în domeniul supravegherii;
5. alte responsabilități.

Scanned with OKEN Scanner

Ca urmare ideea de bază a metodei, constă în a alege cîteva criterii cu caracter general pentru a uşura evaluarea.

Diferitele faze ale acestei metode sunt:

1. Selecţia posturilor de referinţă sau cheie;
2. Clasificarea posturilor de referinţă pe criterii;
3. Atribuirea de valori unitare pentru fiecare criteriu;
4. Clasificarea celorlalte posturi şi determinarea salariilor.

VI.3. Alte metode

In ultimii ani tehnicile evaluării ocupaţiior s-au dezvoltat în mai multe direcţii. Unele aspecte ale acestei dezvoltări constau în ameliorarea aplicării, în timp ce altele, au la bază o nouă concepţie de evaluare. Unele din aceste metode se aplică în mod curent, în timp ce altele nu au depăşit stadiul cercetării.

Apariţia unor noi metode, trebuie considerată un factor normal, ţinînd seama de modificările tehnologice, economice şi sociale ce au loc şi de necesitatea de a se adapta la aceste transformări. La aceasta pcate fi adăogată şi contribuţia unor discipline conexe ca psihologia aplicată şi manangementul întreprinderilor, în acelaşi timp cu progresul tehnic realizat în domeniul tratării informaţiilor prin informatică. În esenţă evaluarea lucrărilor se adaptează la contextul intreprinderilor şi la organizarea actuală. Printre elementele noi, pot fi scoase în evidenţă două considerente comune: asigurarea unei precizii tot mai mari şi un grad mai important de acceptabilitate.

Căutarea unei precizii sporite îmbracă mai multe forme. Uneori se urmăreşte să se reducă partea subiectivă a metodelor tradiţionale, mai ales în ceea ce priveşte alegerea criterilor şi stabilirea ponderii acestora în sistemul de punctaj, iar alteori se urmăreşte să se îmbunătăţească raţionamentul logic, introducînd diferite sisteme de control. Utilizarea din ce în ce mai largă a posturilor, de referinţă, rigoarea cu care este efectuat testul şi controlul sunt cîteva elemente ale acestor tendinţe. În acelaşi timp unii cercetători caută să evite distorsiunile determinate de stabilirea unor criterii interdependente şi paralele şi ca urmare propun unul sau mai multe criterii cu aplicare universală. În alte cazuri se încearcă să se reducă partea subiectivă şi

Scanned with OKEN Scanner

personală, prin utilizarea concomitentă a mai multor evaluatori, încercînd să se asigure un acord mutual. Totodată se utilizează din ce în ce mai mult formule matematice pentru a putea stabili o mai bună corelare, în general, cu ajutorul informaticii.

Căutarea unui grad sporit de acceptabilitate ţine seama de recunoaşterea realităţii. Metoda de evaluare a ocupaţiilor nu pretinde o rigoare ştiinţifică; rezultatul evaluării trebuie să beneficieze de un maxim consens din partea celor interesaţi, respectiv conducerea, personalul cu sarcini de supraveghere şi control, precum şi salariaţii în cauză.

Pe lîngă cele două elemente majore : precizie sporită şi acceptabilitate, intervin în mod curent şi alţi factori care au o anumită influenţă asupra metodelor de evaluare. Astfel :

- unul din aceste elemente îl reprezintă faptul că evaluarea ocupaţiilor este tot mai frecvent utilizată pentru funcţionari, tehnicieni, contabili, statisticieni şi chiar pentru funcţii de conducere; de fapt metodele de evaluare au fost iniţial concepute pentru muncitori; sarcinile personalului mediu cu funcţii de execuţie, tehnicieni, contabili, funcţionari, etc. au fost şi încă sunt mai puţin riguros stabilite, lăsînd la latitudinea fiecărui executant să dea dovadă de cît mai multă iniţiativă şi interpretare;

- dezvoltarea şi consolidarea firmelor de consultanţă în organizarea şi gestiunea întreprinderilor; anumite firme specializate şi cu o bogată experienţă practică, au pus la punct propriile lor metode diferite în mare parte de metodele tradiţionale. Majoritatea acestor metode sunt hibride, în ceea ce priveşte combinaţia dintre unele caracteristici ale metodelor globale cu cele analitice. Aceste metode încearcă să rezolve atît ierarhia internă a salariilor cît şi nivelul salariilor ţinînd seama de nivelul ce se practică în mediul înconjurător.

Evoluţia din ultimii ani a metodelor de evaluare, poate fi sintetizată, în trei direcţii principale:

- căutarea unor metode fundamentate pe un criteriu universal;
- metode hibride, elaborate de diferite societăţi de consultanţă specilaizate;
- ameliorări aduse tehnicilor de aplicare a metodelor de bază.

Cea mai importantă problemă a metodelor cantitative constă în a găsi criterii potrivite şi a stabili sistemul de punctaj. Tendinţa constă în a reduce la un minim strict necesar numărul de criterii comune. Ca urmare unii autori sunt tentaţi să utilizeze un singur criteriu. Ideea este

Scanned with OKEN Scanner

tentantă mai ales că se evită astfel şi problema delicată a sistemului de punctaj.

Un astfel de experiment îl constituie metoda elaborată de *E. Jaques*, la finele anilor '50 şi începutul anilor '60 şi experimentată în întreprinderi metalurgice din Londra. Metoda utilizează un singur criteriu *"gradul de autonomie"*, de care dispune fiecare lucrător. Urmare cercetărilor proprii, *Jaques* a observat că muncitorii au în subconştientul lor o idee clară asupra valorii lucrărilor respectiv, a locurilor de muncă. El susţine că fiecare persoană îşi face o idee, atît asupra capacităţii sale cît şi a colegilor săi. Ca urmare valoarea unui loc de muncă trebuie să corespundă, în acelaşi timp, atît unor norme de echitate, cît şi capacităţii personale de a face faţă exigenţelor unui loc de muncă. Această ecuaţie este, după părerea sa , realizabilă prin gradul de autonomie care este în strînsă corelaţie cu noţiunea de echitate pe care o au muncitorii.

Pentru caracterizarea gradului de autonomie *Jaques* face o distincţie netă între sarcini prescrise şi sarcini autonome. Cele prescrise sunt cele pentru care există norme, reglementări, instrucţiuni, etc, în timp ce cele autonome lasă muncitorului libertatea de a decide asupra modului de execuţie pentru a satisface nivelul exigenţelor impuse. Gradul de autonomie este ca urmare definit, ca fiind funcţie de mărimea intervalului de timp, în care titularul unui post beneficiază de autonomie, fără ca superiorul său ierarhic să-l controleze. Această marjă de autonomie a unui muncitor ilustrează capacitatea acestuia precum şi natura şi dificultatea locului de muncă.

Metoda profilului de Urwick Orr

Aceasta este o metodă hibridă creată de o societate britanică de consultanţă, care combină anumite părţi ale metodei punctajului cu metoda globală de grupare. Metoda este relativ larg răspîndită în Marea Britanie, este relativ simplă în aplicare şi este de obicei însoţită de un program informatic.

Prima operaţie a metodei constă în a selecţiona cu foarte mare grijă un anumit număr de posturi de referinţă. Acestea sunt analizate în detaliu cu ajutorul a două procedee distincte: aplicarea principiilor metodei punctajului şi a metodei globale de grupare (comparaţia). Pentru prima operaţie se utilizează, în general, cinci sau şase criterii cum sunt: responsabilitatea, cunoştinţele, condiţiile de muncă, aptitudinile fizice, aptitudinile mintale şi aptitudinile sociale. Pentru

fiecare familie de posturi se poate întocmi o listă de subcriterii. Pentru fiecare criteriu se stabilesc patru niveluri; satisfăcător, mediu, bun și excepțional, ceea ce ușurează clasificarea posturilor individuale. Evaluatorul stabilește nivelul corespunzător pentru fiecare post analizat și obține astfel o primă clasificare a posturilor. În acest proces criteriile și nivelurile sunt în mod gradat definite cu referință la posturile specifice. Rămîne în continuare de determinat ponderea criteriilor. În acest scop se utilizează comparația între perechi de ocupații efectuate în mod global. Rezultatele sunt oferite unui program informatic care va căuta cea mai bună ponderare între diferitele criterii. După terminarea acestei faze, celelalte locuri de muncă se clasifică cu ușurință, întrucît nu există decît patru niveluri de clasificare pentru fiecare criteriu.

Această metodă simplifică în fapt metoda punctajului, prin utilizarea comparației între perechi de posturi similare, sau apropiate.

Scanned with OKEN Scanner

VII. PRACTICA APLICĂRII UNUI SISTEM DE EVALUARE

Mecanismul de aplicare a unui sistem de evaluare face necesară rezolvarea unor probleme, cum sunt:

- Cine trebuie să răspundă de realizarea diferitelor etape ale unui program de evaluare ?
- Cum se asigură obiectivitatea şi eficacitatea procedeelor utilizate, precum şi participarea conducătorilor şi a reprezentanţilor salariaţilor ?
- Ce fel de pregătire este necesară şi cum se asigură informarea personalului asupra obiectivelor evaluării ?
- Ce fel de colective - comisii - sunt necesare pentru a asigura buna desfăşurare a operaţiilor de evaluare ?
- Cum se transpune ierarhia ocupaţiilor stabilite prin evaluare, într-o ierarhie a salariilor ?
- Cum se asigură reanalizarea periodică a evaluării, pentru ca aceasta să fie mereu actuală ?

După cum reiese din cele prezentate în capitolul VI, diferitele metode permit să se stabilească o ierarhie a locurilor de muncă; dar pentru ca lucrarea să fie completă, rămîne în continuare să se transforme această ierarhie într-o ierarhie a salariilor. Această transformare este importantă şi de fapt, constituie scopul final al unui program de evaluare.

Cu această ocazie pot să apară anumite probleme. De pildă: Cum se rezolvă problema posturilor supra sau subcotate, faţă de locul ce li se cuvine, rezultat din evaluare ? Deasemenea, orice program de evaluare, trebuie să fie însoţit de un mecanism de revizuire, dacă se doreşte ca sistemul să fie mereu actual.

VII.1. Mecanisme de aplicare

Aşa cum s-a subliniat, în repetate rînduri, evaluarea ocupaţiilor, nu este o ştiinţă exactă. Ea se bazează în ultimă analiză pe raţionamentul evaluatorilor, cu privire la importanţa relativă a locurilor de muncă.Modul de aplicare a programului şi mai ales a criteriilor şi a ponderii acestora au o importanţă deosebită, chiar mai importantă decît coerenţa întregului program. Aceasta înseamnă că programul

elaborat trebuie să fie în mod riguros aplicat, fără ca acesta să suscite îndoieli din partea personalului, mai ales cu privire la modul în care au fost culese informaţiile şi evaluate locurile de muncă. Rigoarea procedurii şi participarea activă a conducătorilor şi a persoanelor interesate, constituie însăşi baza credibilităţii programului de evaluare.

Ţinînd seamă de considerentele de mai sus se cuvine, de regulă, să se constituie un anumit număr de comisii, pe lîngă echipa de analişti. Numărul acestor comisii poate desigur, fi diferit de la o întreprindere la alta, funcţie de mărimea acesteia, de perosnalul competent ce poate fi antrenat în astfel de lucrări, precum şi de climatul relaţiilor profesionale. Procedeul prevede constituirea unui *colectiv redus care avizează sistemul de clasificare şi care, în caz de litigii, are rol de arbitru între titularul postului şi şeful său ierarhic.* În *întreprinderile mari*, o astfel de procedură s-ar putea dovedi insuficientă. Ca urmare *pot fi constituite, mai multe comisii,* care intervin la niveluri diferite, cum ar fi :

- *o comisie tehnică* care urmăreşte desfăşurarea lucrărilor potrivit planului stabilit;
- *o comisie de contestaţii,* care să rezolve eventualele sesizări, în momentul în care se aplică o nouă scară a salariilor.

Aceste comisii se organizează, de regulă, în afară de mecanismul de negociere colectivă, ţinînd seama de nivelul de tehnicitate al evaluării ocupaţiilor.

Cu titlu orientativ, o structură a comisiilor ce pot fi întîlnite mai frecvent, ar putea fi :

Comisia de clasificare - este o comisie de nivel înalt, cuprinzînd conducători şi reprezentanţi ai salariaţilor. Aceasta:

- aprobă structura programului, alegerea posturilor de referinţă precum şi criteriile şi ponderea acestora, pe baza propunerilor făcute de echipa de analişti;
- controlează periodic desfăşurarea lucrărilor de evaluare;
- în cazul unei întreprinderi cu mai multe secţii, uzine, unele chiar dispersate, aceasta trebuie în mod normal să controleze coerenţa şi armonizarea datelor între subunităţile respective.

În unele întreprinderi, de regulă, în cele mari, se poate constitui un colectiv restrîns de specialişti, care pregăteşte şi ajută comisia de clasificare în unele probleme specifice ca : oportunitatea instituirii unor programe de formare; stabilirea unei noi reţele de

Scanned with OKEN Scanner

salarii, atît din punct de vedere al numărului de clase sau categorii, cît şi al nivelului salariilor, etc.

Comisia de evaluare - are rolul de a aşeza într-o ierarhie diferitele posturi ţinând seama de criteriile stabilite. În mod normal, echipa de analişti este consultantul tehnic pentru cereri de evaluare. Prin însăşi rolul său, componenţa acestei comisii este delicată; se recomandă selecţionarea unor persoane care se bucură de încrederea atît a conducerii cît şi a salariaţilor. Pe de altă parte, întrucît această muncă necesită un timp considerabil, membrilor comisiei trebuie să li se rezerve suficient timp disponibil. Mărimea acestei comisii se stabileşte funcţie de numărul posturilor supuse analizei. Practica arată că, de regulă, această comisie se compune din 4-8 persoane. De regulă în această etapă nu participă reprezentanţii salariaţilor.

Echipa de analişti - constituirea echipei de analişti reprezintă cea mai de seamă problemă. De la bun început este de subliniat necesitatea de a face apel la specialişti în domeniu, cu multă experienţă, care să elaboreze programul de evaluare, metoda şi care să asigure o formare adecvată pentru ceilalţi analişti şi pentru membrii diferitelor comisii. De regulă pentru aceasta trebuie să se recurgă la unul sau mai mulţi consultanţi de specialitate din afara întreprinderii. În orice caz, diferitele comisii îşi desfăşoară activitatea pe baza documentelor pregătite de echipa de analişti şi şeful acestei echipe trebuie să fie în măsură să acorde toate consultaţiile de specialitate necesare.

Comisia de contestaţii - Odată ce noua ierarhie a salariilor a fost elaborată şi fiecare post a fost reclasificat, se recomandă ca procedura să prevadă şi o comisie de contestaţii. Oricare ar fi rigoarea procedurilor de evaluare aplicate, modificările în clasificare, pot da naştere la contestaţii, din partea unor salariaţi nemulţumiţi. Această comisie trebuie să fie un organism independent de conducere şi trebuie să verifice rezultatele clasificării posturilor contestate, pe baza criteriilor şi prevederilor stabilite prin metoda de evaluare. Faptul că este interdependentă, trebuie să-i asigure credibilitatea dorită din partea salariaţilor.

Participarea salariaţilor - una din problemele controversate privind structura şi compoziţia comisiilor, se referă la măsura în care reprezentanţii salariaţilor trebuie să participe efectiv la aplicarea unui program de evaluare. Dacă, din punct de vedere principial, puţini sunt aceia care contestă necesitatea participării reprezentanţilor salariaţilor la această lucrare, nu este totuşi o unitate de vederi în acest sens şi

Scanned with OKEN Scanner

reacţiile sunt diferite de la o întreprinderre la alta. Ca urmare, în rîndul angajaţilor există două concepţii curente, cu privire la participarea reprezentanţilor salariaţilor:

- unii sunt pentru participarea reprezentanţilor salariaţilor, întrucît aceasta ar contribui la o mai uşoară acceptare a rezultatelor finale;
- alţii sunt de părere că problema clasificării este în cea mai mare parte o problemă a conducerii, mai ales din punct de vedere al evaluării şi ca urmare se arată puţin înclinaţi să accepte constituirea de comisii de evaluare mixte sau paritare;

În ceea ce priveşte mediul sindical, nici punctele lor de vedere nu sunt unitare:

- ele sunt diferite, în principal cu privire la participarea la comisiile de evauare şi contestaţii chiar dacă nu neagă participarea la comisia de clasificare;
- există şi sindicalişti care apreciază că participarea lor la comisia de clasificare, îi pune într-o situaţie delicată faţă de cei ce i-au mandatat; ei se tem că participarea lor la clasificarea posturilor, le anulează posibilitatea de a contesta rezultatele finale;
- multe organizaţii sindicale, consideră că participarea lor la comisia de evaluare paritară ar fi de natură să asigure obiectivitatea evaluării, respectiv a problemei salariilor individuale; întrucît comisia de evaluare examinează conţinutul locurilor de muncă participarea sindicatelor la un astfel de organism, oferă posibilitatea unui control efectiv al politicii de personal şi ca urmare dă un conţinut real ideii de participare;
- există în acelaşi timp un număr însemnat de programe de evaluare definitivate împreună de angajatori şi reprezentanţii salariaţilor; de reţinut că sindicatele care doresc să partcipe insistă, de

Scanned with OKEN Scanner

regulă, pentru o componenţă paritară a diferitelor comisii.

În cazurile utilizării unor programe de consultanţă, există o tendinţă favorabilă pentru stabilirea unor comisii paritare, dar ţinînd seama de complexitatea metodelor, de regulă, sindicatele nu consideră că pot participa eficace la operaţiile de clasificare.

Formarea - problema formării se pune, în principal, la echipa de analişti şi la membrii comisiilor de evaluare şi contestaţii. Pentru aceste comisii, se organizează un curs de iniţiere şi formare de una pînă la trei zile, în care li se prezintă obiectivele evaluării, modul de a interpreta descrierea posturilor şi se face o aplicaţie practică pentru un număr restrîns de locuri de muncă. Conducătorul analiştilor are rolul de a acorda consultaţiile necesare şi de a atrage atenţia, dacă este cazul asupra eventualelor incoerenţe ale rezultatelor. La început sunt mai ales necesare frecvente discuţii între analişti şi evaluatori.

Formarea analiştilor se realizează în două etape:

- prima se referă la partea teoretică a evaluării ocupaţiilor;
- cea de a doua constă în lucrări practice cu privire la descrierea locurilor de muncă şi însuşirea metodelor de anchetă.

Cea mai importantă parte a formării se realizează însă pe baza unor lucrări concrete. În prima etapă de elaborare a lucrărilor, analistul şef trebuie să supravegheze îndeaproape activitatea analiştilor. El va organiza, de pildă, zile de discuţii asupra unor anumite locuri de muncă analizate, pentru ca treptat analiştii să-şi însuşească tehnicile de analiză şi modul de redactare a descrierii postului. De regulă se consideră că sunt necesare 4-5 săptămîni pentru formarea analiştilor.

Informarea salariaţilor - este, fără îndoială, una din condiţiile importante ale operaţiilor de evaluare şi ca urmare, aceasta trebuie prevăzută în program. Atunci cînd se ia decizia de a trece la examinarea locurilor de muncă, se cuvine să se informeze personalul asupra obiectivelor, metodelor şi a implicaţiilor pe care această operaţie ar putea să le aibă. Deasemenea este bine ca salariaţii să fie informaţi şi pe parcursul desfăşurării lucrărilor. În acest scop se recomandă să se organizeze reuniuni de informare pe grupe. Trebuie să se aibă în vedere că fără un astfel de efort de educare, programul de evaluare ar putea să fie considerat o operaţie ocultă a conducerii şi există riscul ce aceasta să suscite neîncrederea salariaţilor. Pentru o anumită categorie de persoane politica de informare, trebuie să fie

Scanned with OKEN Scanner

chiar mai intensivă. În această categorie se cuprind conducători şi persoanele ce se ocupă cu politica de personal, întrucît ei sunt aceia care în ultimă instanţă decid asupra programului de evaluare. Au existat cazuri în care programul de evaluare a fost respins de conducere sau de sindicate din lipsă de informare.

Echipa de specialişti trebuie să acorde toată atenţia cerinţelor de informare, pentru a convinge asupra necesităţii şi a avantajelor unui astfel de program. Cei ce trebuie să fie în primul rînd sensibilizaţi sunt persoanele cu funcţii de conducere, conducătorii unităţii, îndeosebi asupra aspectelor tehnice ale operaţiilor de evaluare. Ei sunt, de fapt, cei ce cunosc bine activitateta fiecărei persoane din subordine şi care deci pot furniza cele mai bune informaţii. Tot ei sunt cei mai indicaţi pentru a controla descrierea posturilor din compartimentul lor.

Transpunerea ierarhici locurilor de muncă într-o reţea de salarii - evaluarea locurilor de muncă oferă o ierarhie a acestora pe baza comparaţiei conţinutului lor, dar nu oferă o ierarhie a salariilor. Pentru a transpune ierarhia posturilor în ierarhia salariilor, rămîne să se stabilească diapazonul salariilor, numărul de categorii sau clase, precum şi conţinutul fiecărei clase sau categorii. În plus tehnica evaluării nu determină nivelul salariilor. Aceasta este deci o problemă care, în mod normal, trebuie să facă obiectul negocierii între conducere şi reprezentanţii salariaţilor. Dar trebuie să se facă precizarea că această metodă, furnizează elementele de bază pentru a putea construi o ierarhie a salariilor fundamentată prin conţinutul muncii.

Stabilirea unei ierarhii raţionale a salariilor presupune o serie de condiţii, care ar putea fi rezumate astfel:

1. Într-o întreprindere creşterile de salarii de la o categorie sau clasă la alta, trebuie să reflecte diferenţele dintre acestea din punct de vedere al conţinutului muncii şi acesta este mai vizibil la familii de posturi ce sunt într-o structură interdependentă. Creşterile relative dintre salarii trebuie să corespundă cerinţelor inegale pentru diferitele locuri de muncă.
2. Reţeaua salariilor trebuie să fie astfel concepută încît să permită unei persoane să promoveze în funcţie de experienţa sa, de nivelul calificării necesare pentru sarcini tot mai complexe.

Scanned with OKEN Scanner

3. Nivelul salariilor trebuie să fie stabilit în mod echitabil în raport cu salariile de pe piaţa exterioară a muncii. Dacă nivelul general al salariilor este prea scăzut se pun probleme dificile cu privire la recrutarea de noi salariaţi.

Diferitele metode de evaluare ţin seama de elementele care să ajute stabilirea ierarhiei salariilor pentru satisfacerea cerinţelor de mai sus, chiar dacă gradul de precizie diferă de la o metodă la alta. Diferenţe mai însemnate sunt desigur între metodele globale şi cele analitice. Există însă şi metode ale unor societăţi de consultanţă, care au integrat în ierarhia ocupaţiilor şi stabilirea salarilor.

În cazul metodelor globale, mai ales a celor de clasificare, diferitele locuri de muncă ce au fost evaluate sunt regrupate într-un număr de categorii, dinainte stabilite. O practică de conversie a acestei ierarhii, într-o ierarhie a salariilor, constă în a proiecta, de regulă, o scară de salarii, corespunzătoare unui număr de categorii dinainte stabilit.

Nivelul salariilor pentru fiecare categorie precum şi diferenţa dintre două categorii este, de fapt, o problemă de judecată. Creşterile relative de la o categorie la alta, pot fi, de regulă, constante sau din ce în ce mai mari. Însăşi metoda de clasificare conţine elemente ajutătoare pentru a stabili nivelul salariilor. Astfel, posturile de referinţă care au fost utilizate pentru a stabili ierarhia categoriilor sunt, în principiu, posturi ale căror salarii au fost considerarte corespunzătoare atît în cadrul întreprinderii cît şi în raport cu piaţa muncii. Desigur acestea constituie numai elemente de bază de la care se poate începe negocierea, pentru a stabili un diapazon al salariilor funcţie de posibilităţile actuale ale fiecărei întreprinderi.

În cazul metodelor analitice pe bază de punctaj există o ierarhie a posturilor, şi însăşi metoda oferă o bază solidă pentru determinarea salariilor. În aplicarea acestei metode rezultă o înşiruire de posturi şi pentru fiecare post un număr de puncte, care se aşează în ordine crescătoare. Gruparea punctelor astfel obţinute poate constitui o bază obiectivă pentru determinarea numărului de categorii sau clase precum şi a creşterilor de la una inferioară la cea imediat superioară. Totodată în interiorul fiecărei categorii sau clase se pot stabili un număr limitat de trepte care să facă sistemul mai flexibil şi mai uşor de aplicat. În acest fel s-ar putea ţine seama mai bine şi de diferenţele individuale dintre persoane care execută aceleaşi sarcini sau sarcini echivalente, dar care au mai multă experienţă sau sunt mai ataşaţi întreprinderii şi deci pot să beneficieze de un salariu mai mare

Scanned with OKEN Scanner

,corespunzător unei trepte în cadrul aceleiaşi categorii. Un astfel de sistem mai flexibil permite o dublă promovare a salariaţilor, atît a celor ce execută aceleaşi sarcini în trepte cît şi a celor ce execută sarcini mai complexe în categorii superioare.

Menţinerea în funcţiune a unui program de evaluare a ocupaţiilor - o ierarahie nouă face să se elimine o serie de anomalii, în ierarhia salariilor, existente la un moment dat. În acelaşi timp însă există motive întemeiate care pot conduce cu timpul la o oarecare denaturare a structurii salariilor. Oricare ar fi gradul de perfecţiune, un program de evaluare nu poate avea o durată nedefinită. Într-o lume dinamică, un program de evaluare oricît ar fi el de bun, se poate deteriora în timp. Aceasta nu înseamnă că trebuie neapărat un alt mecanism de evaluare, dar trebuie, fără îndoială, să se prevadă, de la bun început, un mecanism de întreţinere care să-l facă mereu actual. Principalele cauze care fac să apară neconcordanţe se referă la modificări în organizarea muncii, introducerea de, noi locuri de muncă, suprimarea unor locuri de muncă, etc.

Ca urmare mecanismul de întreţinere ar trebui să aibă două laturi:

- ***urmărirea continuă***, astfel ca pe măsură ce intervin modificări, acestea să poată fi evaluate prin metoda iniţială şi aşezate acolo unde este locul lor;
- ***examinarea periodică***, care să analizeze dacă între timp nu au apărut anumite modificări însemnate care fac necesară, o revedere , de pildă, a posturilor considerate de referinţă sau dacă de pildă nu a intervenit o glisare a încadrărilor spre categoriile superioare şi ca urmare întregul sistem nu mai poate funcţiona.

VII.2.Cum se optează pentru o metodă de evaluare a ocupaţiilor

După cum a reieşit din capitolele precedente, evaluarea ocupaţiilor este o metodă foarte utilă, chiar indispensabilă, pentru a rezolva atît problemele salariilor cît şi pentru a pune bazele unui management de calitate.

Principalele probleme cu care se confruntă de obicei întreprinderile pot fi :

Scanned with OKEN Scanner

- ***diferenţe însemnate*** între munca depusă şi nivelul salariilor pentru anumite categorii de personal; pot exista conflicte locale şi repetate, fără prea multă importanţă pentru fiecare caz în parte, dar care se pot amplifica în timp şi pot genera nemulţumiri atît din punct de vedere al nivelului salariilor, cît şi în general, referitor la politica de personal a firmei;
- ***unele anomalii*** în structura salariilor; de pildă unele clase sau categorii pot fi supraîncărcate în timp ce categoriile inferioare sunt din ce în ce mai puţin populate; recrutarea pentru anumite loçuri de muncă sau lucrări devine aproape imposibilă;
- ***frecventă polemică sau conflicte latente sau chiar deschise,*** cu privire la modul de repartizare a sarcinilor şi respectiv stabilirea claselor de salarizare; aceasta se observă mai ales cînd un salariat este pus în situaţia de a-l înlocui pe altul care absentează, indiferent de motive; deasemenea astfel de situaţii pot fi frecvente în caz de modificare a prevederilor de lucru, cum ar fi de pildă informatizarea unor activităţi;
- ***ponderea manoperei are tendinţă de creştere continuă***, fără a menţine o corelaţie justă cu productivitatea muncii; intervin în astfel de cazuri majorări de salariu, acordarea de prime, ajutoare, etc. care nu au nici o legătură cu munca depusă; structura salariilor devine haotică în sensul că salariul de bază ajunge să aibă o pondere neînsemnată în salariul total al angajaţilor; ca urmare salariile de bază nu-şi îndeplinesc rolul lor de cointeresare pentru calitatea muncii;
- au loc ***frecvente plecări*** din unitate şi înlocuirea lor devine aproape imposibilă;
- ***creşte în proporţie însemnată absenteismul***, care poate atinge proporţii însemnate în unele sectoare ale unităţii;
- ***nivelul productivităţii muncii*** este redus, în principal ca urmare a unor deficienţe în organizarea muncii, privind atît repartizarea sarcinilor cît şi metodele de muncă.

Scanned with OKEN Scanner

Lista unor astfel de probleme poate continua, dar diferitele aspecte se referă îndeosebi la nepotriviri, necorelări, pe de oparte, între salarii şi aşteptările salariaţilor şi pe de altă parte, între munca depusă, nivelul productivităţii muncii şi bineînţeles nivelul salariilor.

Din punct de vedere al salariilor, intervenţiile pot fi de trei feluri şi anume:

- asupra nivelului general al salariilor;
- asupra formelor de salarizare;
- asupra ierarhiei salariilor.

Corelarea nivelului salariilor cu nivelul ce se practică în mediul exterior reprezintă o necesitate. Teoretic aceasta s-ar putea realiza prin majorarea salariilor astfel încît ele să corespundă cu cele ce se practică pe piaţa muncii, care ar trebui să fie însoţite şi de un mecanism de ajustare periodică a salariilor. Practic însă aplicarea unei astfel de soluţii nu este niciodată simplă, mai ales atunci cînd unele întreprinderi sunt într-o situaţie financiară dificilă; aceasta se complică însă şi mai mult, întrucît , de regulă, nu toţi salariaţii sunt în aceeaşi măsură nemulţumiţi; o majorare generală a salariilor, ar menţine de fapt principalele motive de nemulţumire a unor salariaţi. Probleme de salarizare apar, de regulă, şi acolo unde nu se asigură un control corespunzător între nivelul salariilor şi rezultatele muncii sau cu alte cuvinte, acolo unde salariile nu îşi mai îndeplinesc rolul lor de compensare a eforturilor depuse în muncă. În unele cazuri astfel de probleme pot fi rezolvate prin formele de salarizare; aceasta presupune însă o analiză adecvată a organizării producţiei şi a muncii şi ca un complement evaluarea ocupaţiilor. Cele mai frecvente cazuri şi în acelaşi timp cele mai rele, sunt diferitele corecturi parţiale, necorelate între ele, precum şi acordarea diferitelor prime, alocaţii, sporuri, etc. care deformează complet ierarhia salariilor şi distruge pur şi simplu caracterul stimulativ al sistemelor de salarizare, ajungînd să nu mai aibă nici o legătură cu munca depusă; aici îşi face loc arbitrariul şi dreptul celui mai puternic.

În general se poate aprecia că problemele de salarii sunt determinate de o proastă politică de gestiune a personalului. Diferitele cazuri sunt numeroase şi variate, fiecare în parte fiind un caz specific. Cele ce se pot întîlni mai frecvent, ar putea fi :

- *o greşită politică de personal* mai ales din punct de vedere al recrutării şi al posibilităţilor oferite pentru promovarea în carieră; o structură piramidală după vîrstă, deformată ca rezultat al unei

politici de recrutare defectuoase, creează deseori concentrări de salariaţi în anumite clase şi la unele niveluri;

- ***probleme de autoritate şi de încadrare***, atunci cînd salariaţii nu au încredere în şeful lor, pot apare frecvente contestaţii cu privire la repartizarea sarcinilor şi clasificarea personalului;
- ***tensiuni cu privire la relaţiile profesionale***, cînd există o stare de spirit încordată în relaţiile profesionale din întreprindere, toate aspectele politicii de personal se accentuează şi devin mai contestabile; salariile devin, de cele mai multe ori, principalul element de revendicare; totuşi o astfel de stare a lucrurilor, nu înseamnă totdeauna că reprezintă adevărata cauză a nemulţumirilor.

Desigur nu se poate afirma, că metodele de evaluare a ocupaţiilor constituie un remediu pentru toate genurile de probleme ce apar într-o întreprindere, dar se poate afirma că, evaluarea ocupaţiilor constituie un instrument care poate conduce la statornicirea unei politici raţionale de personal, la o calitate sporită a formării salariaţilor şi chiar, în mare măsură, la îmbunătăţirea relaţiilor profesionale.

Principalii factori de care e bine să se ţină seama, la stabilirea celei mai potrivite metode de evaluare pentru o anumită întreprindere, pot fi :

- cadrul juridic şi social;
- structura de organizare şi tehnologia;
- stilul de conducere şi politica de personal;
- relaţiile profesionale;
- costul evaluării ocupaţiilor şi durata necesară pentru efectuarea acesteia;
- cerinţele de personal specializat în metode de evaluare.

Cadrul juridic şi social . În multe ţări autonomia de care dispun unele întreprinderi în legătură cu stabilirea salariilor este limitată de legislaţia muncii, de convenţiile colective şi chiar de unele obiceiuri. În legătură cu cadrul juridic este de subliniat în primul rînd sectorul public, unde salariile respectă anumite dispoziţii legislative şi

Scanned with OKEN Scanner

previziuni bugetare, care limitează numărul claselor şi criteriile de clasificare. În sectorul privat, convenţiile colective elaborate pe ramuri sau domenii de activitate stabilesc anumite categorii profesionale, care nu înlocuiesc însă evaluarea ocupaţiilor, dar limitează posibilităţile de încadrare în cadrul oferit de contractele colective.

Ca urmare însăşi la baza prevederilor din contractele colective de muncă la nivel de ramură sau grup de întreprinderi, pentru stabilirea elementelor de salarizare respectiv număr de categorii sau clase, nivele minime de salariu, coeficienţi ierarhici, se cuvine să se aplice metode de evaluare adecvate. În întreprinderile ce aplică astfel de contracte colective, evaluarea reprezintă o necesitate obiectivă pentru stabilirea unei politici de personal în concordanţă cu obiectivele, pentru organizarea unui sistem de formare şi pentru stabilirea raţională a unui mecanism de motivare a oamenilor.

Structura de organizare şi tehnologia. Fără îndoială că organizarea şi tehnologia au o influenţă importantă asupra alegerii unei metode de evaluare. În cazul unei întreprinderi cu structură simplă unde întreaga activitate se desfăşoară pe un singur amplasament alegerea metodei poate fi mai uşoară, putîndu-se recurge chiar la o metodă globală de clasificare; acolo unde întreprinderea dispune de subunităţi dispersate, este indicată o metodă analitică însoţită de un sistem de punctaj. La nevoie pot fi aplicate unele criterii diferite pentru muncitori şi pentru personalul tehnic, economic, de altă specialitate şi administrativ. Trebuie să se ţină seama că o influenţă însemnată are şi tehnologia. Într-o anumită măsură, maşinile, instalaţiile influenţează activitatea omului. Totodată este necesar să se aibă în vedere ritmul rapid al introducerii progresului tehnic şi tehnologic care conduce, de regulă, la modificarea conţinutului muncii diferitelor locuri de muncă.

Stilul de conducere şi politica de personal. Stilul de conducere influenţează atît alegerea metodei de evaluare, cît şi modul de aplicare. Comportamentul conducătorului variază între două extreme, conducerea autocratică şi conducerea în stil democratic. După părerea unui observator avertizat, stilul democratic este mai ales însoţit de un plan sintetic de evaluare a ocupaţiilor cuprinzînd întrega întreprindere. La urma urmelor problema stilului de conducere influenţează mai ales modalităţile de a înţelege un program de evaluare a ocupaţiilor.

În ceea ce priveşte politica de personal există în practică o gamă largă de preocupări: unele întreprinderi nu au de fapt, nici o

Scanned with OKEN Scanner

politică de personal şi recrutează personal format, după nevoi, în timp ce altele au o politică foarte bună, bazată pe prevederea nevoilor pe termen lung precum şi pe informaţii sistematice cu privire la structura demografică, formarea şi cariera profesională. Metodele analitice se adaptează mai bine la această ultimă categorie de întreprinderi. Pe de altă parte, aplicarea unei metode analitice obligă întreprinderea să adopte un stil de conducere modern, pentru a putea trage maximum de foloase dintr-un program de evaluare. Stilul de conducere influenţează atît alegerea programului de evaluare a ocupaţiilor cît şi a criteriilor de evaluare. De pildă, dacă se doreşte a elimina barierele dintre muncitorii manuali şi ceilalţi, se cuvine a aplica aceleaşi criterii de evaluare la ambele categorii de personal. Printre criteriile cele mai utilizate se înscriu, *nivelul de instrucţie şi responsabilitatea*, ambele fiind strîns legate de stilul de conducere.

Relaţiile profesionale. Întrucît acceptarea de către salariaţi a unui program de evaluare precum şi participarea lor, constituie condiţii necesare pentru succesul unei astfel de lucrări, este normală necesitatea de a analiza cu multă grijă situaţia relaţiilor profesionale şi a ţine seama de ele. Există deasemenea o problemă a relaţiilor şi a climatului dintre conducere şi reprezentanţii salariaţilor. Aceasta se referă, mai ales, la a şti dacă există, un mecanism de consultare regulată între cele două părţi şi un climat de încredere mutuală; ar exista astfel un important avantaj pentru a obţine acceptul salariaţilor, în legătură cu aplicarea unui program de evaluare a ocupaţiilor. Atunci cînd salariaţii, sau o parte însemnată a acestora, manifestă suspiciuni faţă de un program de evaluare şi cînd consideră că acesta ar fi o manevră a conducerii, se întîmpină, de obicei, serioase dificultăţi în legătură cu aplicarea rezultatelor evaluării ocupaţiilor

Costul evaluării ocupaţiilor şi durata necesară. Aplicarea unor programe de evaluare a ocupaţiilor reprezintă o investiţie. Cheltuielile de investiţii provin, în primul rînd, din necesitatea de a elabora un program specific şi din aplicarea lui. În acelaşi timp, întreprinderea trebuie să se aştepte, că aplicarea unor noi clasificări ar putea antrena o reconsiderare a salariilor, mai mult sau mai puţin importantă. Cheltuiellle ce ar rezulta din această reaşezare a salariilor depind de metoda aleasă, de structura şi mărimea întreprinderii. În esenţă se poate spune că metodele globale necesită cheltuieli de investiţii mai reduse, decît cele analitice. Acestea au avantajul că sunt mai ieftine şi se aplică mai repede. În acelaşi timp însă, metodele, globale nu oferă suficiente elemente pentru a fundamenta clasificarea

Scanned with OKEN Scanner

posturilor şi ca urmare este dificil a explica şi face înţelese diferenţele între clase sau categorii atunci cînd intervin litigii.

Dintre toate metodele analitice, cea mai costisitoare este cea pe bază de punctaj, care necesită o durată importantă. Dar aceasta oferă cele mai bune rezultate. Se mai poate spune şi despre metoda de comparare pe bază de factori, că este destul de complexă şi că necesită personal specializat în metode analitice.

Diferitele metode hibride elaborate de firme de consultanţă de specialitate sunt fără îndoială mai ieftine din punct de vedere al investiţiei iniţiale. În acelaşi timp firmele de specialitate aduc cu ele o bogată experienţă, competenţă şi metode noi, ceea ce este deosebit de important, atît pentru aplicarea unei noi structuri a salariilor cît şi pentru rapiditatea execuţiei. Ca urmare, de regulă, investiţia făcuţă este pe deplin compensată prin calitatea rezultatelor obţinute într-un termen scurt.

În ceea ce priveşte consecinţele financiare ale evaluării şi reaşezării salariilor, este de aşteptat o uşoară creştere a masei salariale. Aceasta mai ales datorită faptului că pentru anumite posturi ce au fost supraevaluate, salariile trebuie să fie menţinute. Din practica aplicării unor astfel de metode în S.U.A. a reieşit o creştere a fondurilor necesare, în momentul aplicării între 3 şi 6 %. Se menţionează însă că aceasta se referă la momentul aplicării întrucît pe termen mediu evaluarea ocupaţiilor conduce, fără îndoială, la o simplificare a structurii salariilor şi mai ales la o reducere a numărului de conflicte în domeniul salariilor, cu toate avantajele ce decurg pentru întreaga activitate a întreprinderii.

Personalul de evaluare. Posibilitatea aplicării unor programe de evaluare a ocupaţiilor este, de regulă, limitată de existenţa unui personal specializat în acest domeniu. În general, calităţile ce se cer unor analişti sunt: judecată sănătoasă şi echilibrată, spirit analitic, putere de sinteză, capacitate de a redacta cu precizie şi claritate, aptitudinea de a cîştiga încrederea altora şi mai ales cunoaşterea aprofundată a diferitelor activităţi ale întreprinderii, pe baza multor ani de experienţă.

Scanned with OKEN Scanner

VIII. SPORURILE LA SALARII

Prin subsistemul salariilor de bază, așa cum am arătat, se asigură premizele necesare pentru recompensarea sub formă bănească a cerințelor de calificare, experiență, răspundere, inițiativă în muncă, cerute de executatea sarcinilor operațiilor sau activităților ce sunt încredințate fiecărui om în postul pe care îl ocupă. Aceasta presupune că fiecare individ își desfășoară activitatea în condiții normale de muncă.

Munca ce se desfășoară în condiții normale asigură un consum rațional de energie fizică și intelectuală și nu este supusă unor agenți cu influențe nocive asupra organismului uman. Există însă și situații unde, cel puțin, temporar nu se pot asigura condiții normale de lucru, unde numai unii salariați sunt puși să lucreze în condiții mai deosebite. Pentru astfel de situații, sistemul de salarizare prevede, posibilitatea acordării unor sporuri la salariul de bază.

Sporul reprezintă acea parte din salariu, ce se acordă în mod distinct, în funcție de anumite condiții și situații ale locurilor de muncă, altele decît cele obișnuite. Scopul lui este acela de a crea stimulente materiale corespunzătoare diferențelor dintre condițiile normale și cele deosebite de muncă. Sporurile la salarii nu sunt singurul mijloc prin care se poate asigura o compensare a condițiilor deosebite de muncă. Pentru astfel de condiții, pot fi avute în vedere și alte măsuri, ca de exemplu: condiții suplimentare de odihnă, program de lucru sub 8 ore pe zi, pensionarea la o vîrstă mai redusă, echipament de protecție, diferite antidoturi, trimiteri în stațiuni de tratament.

Acordarea de diferite compensații, inclusiv în formă bănească pentru cei ce lucrează în condiții deosebite de muncă, corespunde principiului unei retribuții echitabile, deoarece este corect să se acorde acestora, drepturi suplimentare, în comparație cu drepturile de

Scanned with OKEN Scanner

care beneficiază persoane ce ocupă posturi de complexitate comparabilă, dar care lucrează în condiţii obişnuite.

Pe lîngă o compensare propriu-zisă determinată de lucru în condiţii deosebite, atît sporurile la salarii cît şi celelalte avantaje constituie şi un stimulent, pentru ca oamenii să accepte să-şi desfăşoare activitatea în astfel de locuri de muncă.

Din punct de vedere al compensării sub formă bănească a lucrului în condiţii deosebite, o retribuţie mai mare, care să-şi îndeplinească rolul ce îi revine, se poate acorda, fie prin includerea sporului în salariul de bază, fie pe calea acordării unor sporuri distincte de salariul de bază. În cazul în care condiţiile deosebite de muncă se referă la sectoare întregi sau au caracter permanent şi ele sunt aceleaşi, pentru toţi salariaţii din domeniile respective, compensarea condiţiilor se poate face în modul cel mai simplu şi chiar mai corect, prin însăşi salariile de bază crescute în mod corespunzător. În cazul în care condiţiile deosebite de muncă se referă numai la unele locuri de muncă, compensarea nu se cuprinde, de regulă, în salariul de bază ce se aplică la toţi salariaţii şi se acordă sub formă de spor.

Sporul se poate acorda fie sub forma unor procente din salariul de bază, fie sub forma unor sume fixe. În cazul acordării sub formă de procente, sporul creşte pe măsura creşterii gradului de calificare, ca o consecinţă a calculării în procent din salariul de bază; aceasta face însă ca, pentru aceleaşi condiţii, sporul ce se acordă în valoare absolută să fie diferit.

Principalele grupe de sporuri sunt:

a) ***Sporul pentru condiţii vătămătoare***, cum ar fi praf, gaze, mediu toxic, etc, pentru care este normal să se acorde în sume fixe, diferenţiat pe locuri de muncă în raport cu mărimea factorilor ce determină acordarea acestor sporuri; aceste sporuri e bine să se acorde în sume fixe pentru că intensitatea lor şi acţiunea nocivă, vătămătoare, asupra organismului este aceeaşi, indiferent de nivelul salariului de bază al fiecărui individ.

b) ***Sporul pentru condiţii grele de muncă***, se acordă, de regulă, sub formă de procente din salariul de bază. Acest spor se acordă, la locurile de muncă unde datorită condiţiilor grele individul este supus unui consum de energie mare, care poate fi măsurat fie

prin plusul de energie care îi este necesară, fie prin consumul mai mare de oxigen.

c) ***Sporul pentru condiţii de periculozitate,*** se acordă în locuri de muncă unde viaţa omului este în pericol; el se acordă, de regulă, sub formă de procent din salariul de bază.

d) ***Sporul pentru puncte de lucru izolate,*** se acordă, fie în sumă fixă fie, în procente din salariul de bază, ţinînd seamă de gradul de izolare a locului de lucru;

e) ***Sporul de şantier,*** care se acordă personalului nelocalnic din ramura construcţii - montaj, ce îşi desfăşoară activitatea în alte localităţi decît aceea unde îşi are domiciliul permanent. Acordarea unui astfel de spor, are rolul de a compensa cheltuielile suplimentatre pe care le are individul trăind despărţit de familie; deasemenea acest spor este de natură să înlocuiască aşa numita indemnizaţie de detaşare, pe care o primesc cei ce sunt trimişi să lucreze în alte localităţi. Acest spor se acordă, de regulă, sub formă de sumă fixă zilnică, numai acelor persoane care nu pot fi asigurate pe plan local sau care nu se pot întoarce în fiecare zi la domiciliul lor.

f) ***Sporul pentru conducerea unei formaţii de lucru,*** (echipă, brigadă) se acordă şefului de echipă sau brigadă, care conduce o formaţie. Acest spor se acordă numai acolo unde această sarcină, de conducere a unei formaţii, nu este cuprinsă în sarcinile locului de muncă pentru care s-a stabilit salariul de bază, respectiv în fişa postului, după caz. În cele mai multe cazuri astfel de sarcini se recomandă să fie înscrise în descrierea locului de muncă şi cuprinse în evaluarea pe baza căreia s-au stabilit coeficienţii de ierarhizare.

g) ***Sporul pentru exercitarea şi a unei alte funcţii.*** Acordarea unui astfel de spor necesită o fundamentare obiectivă bazată pe organizarea şi normarea muncii. El se poate acorda acelor persoane care, pe lîngă sarcinile ce le revin, în baza obligaţiilor lor de muncă, execută în cadrul timpului normal de lucru şi alte sarcini, specifice unei alte profesii, respectiv care necesită o altă pregătire profesională. În fapt prin organizarea şi normarea muncii trebuie să se asigure fiecărei persoane un grad complet de ocupare a timpului de muncă. Lucrul în condiţii de grad complet de ocupare a timpului de

Scanned with OKEN Scanner

muncă este în întregime retribuit şi nu se justifică acordarea unor sporuri. Există însă situaţii unde, prin specificul activităţii, gradul de ocupare al unei persoane nu este 100% şi unde în timpul de lucru există un volum însemnat de timp de aşteptare. Acolo unde ca urmare, gradul de ocupare nu poate fi de 100% şi unde totuşi pot fi încredinţate sarcini ale unei alte profesii, se poate acorda un astfel de spor. Mărimea unui astfel de spor se determină în procente din salariul funcţiei înlocuite. Cumulul trebuie în mod normal, astfel dimensionat, încît să asigure o compensare numai pentru că persoana în cauză trebuie să-şi însuşească o altă profesie, o altă pregătire profesională şi eventual răspundere decît cea ce corespunde profesie sale de bază. Sporul nu se acordă pentru efortul pe care îl face pentru o funcţie suplimentară, întrucît aşa cum am arătat el deşi este plătit pentru tot programul, are grad de ocupare incomplet, ceea ce de fapt constituie o inechitate, faţă de o altă persoană de calificare comparabilă, dar cu grad de ocupare complet. Acordarea unui astfel de spor urmăreşte, pe de o parte, pentru întreprindere, sporirea productivităţii muncii, iar pe de altă parte, pentru salariat, un stimulent pentru însuşirea unei alte profesii, dar pentru o muncă desfăşurată în cadrul programului normal de lucru.

Scanned with OKEN Scanner

IX. NORMELE DE MUNCĂ

Așa cum s-a mai spus, toate formele de salarizare, indiferent că sunt de tipul celor ce se bazează pe plata cu ora - regie - sau de tipul celor ce se bazează pe rezultatele măsurate obținute - acord - fac necesară măsurarea muncii și existența unor norme de muncă. În formele de salarizare bazate pe rezultatetele obținute - acord - aceste norme de muncă - care trebuie să fie foarte clar definite și trebuie să se exprime cifric - au un rol determinant, pentru mărimea salariului.

Toate deciziile luate pe baza normelor de muncă au consecințe financiare imediate atît pentru patron cît și pentru salariați și din acest motiv ele au o importanță deosebită. Aplicarea unei forme de salarizare în acord depinde în foarte mare măsură, de posibilitățile de a stabili, fără ca aceasta să determine cheltuieli prea mari, norme de muncă precise și echitabile.

Există numeroase metode de elaborare a normelor de muncă, unele rudimentare și destul de empirice, iar altele sistematice și foarte rafinate. Pentru ceea ce ne interesează în lucrarea de față, este important să distingem două mari tipuri de metode.

Într-un prim caz, aceasta constă într-o judecată globală, sintetică, prin care se stabilește ceea ce se consideră un obiectiv rezonabil - pentru unul sau mai multe locuri de muncă sau chiar pentru o unitate. Obiectivul poate fi stabilit de conducere, de personal de specialitate sau poate fi determinat prin negocieri cu salariații. Acestea au la bază în cea mai mare parte rezultate obținute în trecut. Astfel de metode se utilizează în mod curent acolo unde: exprimarea normelor de muncă se face printr-un raport la productivitate, ca de pildă raportul dintre valoarea producției și numărul de personal sau chiar cheltuielile cu salariile: în activități unde, obișnuit, se aplică un mod simplu de salarizare pe bucată sau sarcină; unde se contează pe un alt rezultat decît productivitatea muncii - gradul de utilizare a mașinilor; unde natura muncii este schimbătoare și, în general, acolo unde nu există alte posibilități de măsurare, decît prin apreciere, plecînd de la rezultate obținute anterior.

În cel de al doilea caz, normele de muncă sunt stabilite pe baza unei evaluări metodice a timpului de muncă necesar pentru îndeplinirea lucrărilor, cu ajutorul unor tehnici specifice de măsurare a muncii. Acolo unde se poate aplica, măsurarea muncii este considerată ca fiind metoda cea mai indicată, pentru stabilirea

Scanned with OKEN Scanner

normelor de muncă, ce se practică la formele de salarizare. Dacă, în fapt, o parte importantă sau chiar întreaga remunerare este legată de rezultate, este deosebit de important ca normele de muncă să fie stabilite cu multă precizie şi echitate. Datele cronometrate şi altele ce sunt culese, oferă o bază concretă pentru elaborarea normelor de muncă.

IX.1. Definiţii

Rolul normării muncii este acela de a stabili sub formă de norme de muncă, cantitatea de muncă necesară pentru executarea unor lucrări concrete, în anumite condiţii tehnice şi organizatorice. Normarea muncii este, în acelaşi timp, un factor de :

- organizare a producţiei şi a muncii;
- planificare;
- salarizare.

Normarea muncii este un factor de organizare a producţiei şi a muncii, deoarece contribuie direct la buna folosire a timpului de lucru, a maşinilor şi instalaţiilor, asigurînd o creştere a productivităţii muncii. Ea contribuie la mărirea eficienţei muncii, prin organizarea ei în pas cu progresul tehnic şi organizatoric.

Deasemenea normarea muncii este un instrument de planificare, fiind utilizată la elaborarea planurilor, a programelor, a graficelor, la determinarea capacităţilor, la planificarea forţei de muncă, la planificarea operativă a producţiei, etc.

Normarea muncii este şi o parte constitutivă a sistemului de salarizare, este instrument al acestuia. Numai prin îmbinarea elementelor componente ale sistemului de salarizare şi anume a subsistemului salariilor de bază şi a normării muncii se asigură retribuirea muncii în raport cu calitatea şi cantitatea acesteia. Numai prin aplicarea metodelor şi tehnicilor specifice organizării şi normării muncii - studiului muncii - se poate asigura o utilizare raţională a celei mai importante resurse, forţa de muncă

Studiul muncii cuprinde ansamblul activităţilor şi procedeelor de cercetare analitică, în mod sistematic şi critic a proceselor de muncă, în scopul obţinerii unei eficienţe economice sporite, fără sau cu minimum de cheltuieli de investiţii şi a stabilirii cantităţii de muncă necesară pentru efectuarea lucrărilor sau îndeplinirea sarcinilor.

Scanned with OKEN Scanner

Studiul muncii se aplică cu folos în toate domeniile de activitate, atît în faza de concepţie a obiectivelor noi cît şi în activitatea de îmbunătăţire a proceselor de muncă existente. Studiul muncii se cere să reprezinte o activitate continuă în fiecare unitate, care să ţină pasul şi să reflecte în activitatea parctică toate modificările ce au loc ca urmare progresului tehnic, tehnologic şi organizatoric.

Studiul muncii este un mijloc important, folosit în mod eficient în scopul creşterii productivităţii muncii, avînd un larg cîmp de aplicabilitate în cea mai mare parte a domeniilor managementului.

Pentru a răspunde scopului propus, studiul muncii cuprinde trei grupe de preocupări: ***studiul metodelor măsurarca muncii şi evaluarca ocupaţiilor.***

Studiul metodelor sau ingineria metodelor, a fost instrumentul de bază, de la care a început şi s-a dezvoltat managementul. Studiul muncii - ca preocupare cu caracter organizat - a apărut la începutul secolului XX sub denumirea " Studiu al timpului şi al mişcărilor ". La început fiecare latură a studiului muncii a apărut independent. Astfel, iniţial a apărut " studiul timpului ", ale cărui principii au fost enunţate de Taylor, iar după aceea " studiul mişcărilor " ale cărui principii au fost fundamentate de Fr. Gilbreth. Astăzi, acestea nu pot fi concepute decît strîns legate între ele, deoarece între metoda de muncă aplicată pentru îndeplinirea unei sarcini determinate şi timpul necesar pentru executarea ei, există o strînsă interdependenţă.

Tendinţa actuală pe plan mondial, care urmăreşte creşterea continuă şi sistematică a productivităţii muncii, în toate domeniile de activitate, a făcut să crească în mod considerabil interesul pentru studiul muncii - ingineria metodelor. Peste tot, în uzine, laboratoare, birouri, unităţi, instituţii, etc, peste tot unde se desfăşoară o activitate, unde intervine munca omului şi deci au loc procese de muncă , se pune problema de a găsi metoda de muncă cea mai economică şi a determina cantitatea de muncă real necesară pentru efectuarea ei.

Analiza, raţionalizarea şi măsurarea muncii au ca scop de a îmbunătăţi şi în consecinţă de a simplifica munca, respectiv de a spori productivitatea muncii. Simplificarea muncii este concepută ca o preocupare normală a omului, pornind de la premiza că orice activitate omenească se poate îmbunătăţi. Pentru îndeplinirea acestei premise, studiul muncii pune la dispoziţie metodele (tehnicile) şi procedeele necesare. Studiul metodelor reprezintă latura studiului muncii, care

Scanned with OKEN Scanner

cuprinde cercetarea analitică, în mod sistematic şi critic a proceselor de muncă existente sau prevăzute a fi folosite, precum şi proiectarea şi aplicarea unor procese cît mai eficiente, respectiv analiza elementelor ce caracerizează modul de organizare a proceselor de muncă, modul de executare a sarcinilor de muncă şi condiţiile în care se desfăşoară acestea. Prin studiul metodelor se asigură:

- stabilirea metodelor raţionale de muncă, în concordanţă cu procesele tehnologice precizate;
- amplasarea şi organizarea raţională a locurilor de muncă, corespunzător proceselor de muncă şi tehnologice stabilite;
- înzestrarea locurilor de muncă cu mijloacele materiale necesare executării sarcinilor;
- organizarea unui sistem raţional de deservire a locurilor de muncă.

Studiul metodelor are în vedere asigurarea unor condiţii de muncă favorabile executantului, care să respecte regulile ergonomiei.

Măsurarea muncii este latura studiului muncii - ingineriei metodelor - care cuprinde aplicarea unor metode şi procedee de măsurare a timpului de muncă consumat, pentru efectuarea unei activităţi.

Măsurarea timpului de muncă se efectuează în două etape şi anume:

- etapa de înregistrare a situaţiei existente; acesta are rolul de a furniza date cu privire la timpul de muncă ce se consumă pentru realizarea elementelor procesului studiat, în condiţiile tehnice şi de organizare existente; pe baza măsurătorilor respective se studiază şi se pun în evidenţă pierderile de timp de muncă ale executantului şi întreruperile în desfăşurarea procesului, incusiv cele ale utilajelor, în vederea elaborării unei metode mai raţionale, îmbunătăţite;
- etapa de măsurare a timpului de muncă ce se consumă pentru realizarea lucrărilor în condiţiile metodei îmbunătăţite şi ale utilizării unui executant de calificare corespunzătoare lucrării executate; din măsurătorile de timp efectuate în acestă etapă rezultă fondul de date necesar pentru elaborarea normelor de muncă.

Măsurarea timpului de muncă serveşte, în general, la :

- depistarea pierderilor de timp şi a cauzelor acestora;
- compararea diferitelor metode de muncă, în vederea stabilirii celei mai eficiente;

Scanned with OKEN Scanner

- stabilirea normelor şi normativelor de muncă;
- actualizarea normelor de muncă şi a normativelor de muncă;
- verificarea calităţii normelor şi normativelor de muncă.

Norma de muncă reprezintă sarcina de muncă ce se stabileşte unui executant care are calificarea corespunzătoare şi lucrează în ritm normal şi cu intensitate normală, pentru efectuarea unei operaţii sau lucrări, în anumite condiţii tehnico - organizatorice preciazate. Norma de muncă cuprinde acţiunile utile ale executantului, precum şi acele întreruperi (reglementate), fără de care nu este posibilă realizarea sarcinii de muncă stabilite; munca neproductivă şi întreruperile nereglemetate nu se includ în norma de muncă.

Normele de muncă se stabilesc pentru toate categoriile de personal - muncitori, personal tehnic, economic, de altă specialitate şi administrativ.

Normativele de muncă, reprezintă mărimi - stabilite pe bază de studii, pentru condiţii tehnice şi organizatorice prevăzute - care exprimă necesarul de muncă, sau stau la baza calculului acestuia, pentru diferite elemente ale procesului de muncă. Aceste valori pot fi exprimate, fie sub forma unor date iniţiale, fie sub forma unor mărimi (valori) de calcul al normelor. Calitatea normelor de muncă este determinată de calitatea normativelor, pe baza cărora au fost calculate.

Forma de exprimare a normelor de muncă depinde de specificul diferit al activităţilor. Normele de muncă pot fi exprimate sub forma de:

- norme de timp;
- norme de producţie;
- sfera de atribuţii cu precizarea obligatorie a normelor (zonelor) de deservire;
- alte forme de exprimare.

Indiferent de forma de exprimare, în toate cazurile, norma de muncă trebuie să conţină descrierea conţinutului muncii, organizarea locului de muncă şi cantitatea de muncă necesară pentru realizarea sarcinii respective.

În cazul cînd munca este organizată în colectiv - echipă, brigadă, formaţie, etc. - normele de muncă - exprimate prin formele arătate mai sus - trebuie să fie însoţite şi de norme de personal.

Scanned with OKEN Scanner

Norma de timp şi norma de producţie. Normele de timp şi cele de producţie au un conţinut comun şi exprimă legătura directă dintre sarcinile de muncă şi timpul de muncă necesar pentru realizarea acestora.

Prin norma de timp se înţelege timpul stabilit unui executant - care are calificarea corespunzătoare şi lucrează în ritm normal şi cu intensitate normală pentru efectuarea unei unităţi de lucrare, în condiţii tehnice şi organizatorice precizate ale locului de muncă.

Norma de producţie reprezintă cantitatea de produse sau de lucrări stabilită a se efectua într-o unitate de timp (lună, schimb, oră, etc.) de către un executant care are calificarea corespunzătoare şi lucrează în ritm normal şi cu intensitate normală, în condiţii tehnice şi de organizare precizate ale locului de muncă.

Norma de timp se exprimă în unităţi de timp - om, (secunde-om, minute-om, ore-om, zile-om, etc.) pe unitatea naturală de producţie.

Norma de producţie se exprimă în unităţi naturale (buc; kg; m; etc.) pe unitatea de timp - om (secundă-om, minut-om, oră-om, schimb-om, zi-om, etc.)

În cazul lucrului în colectiv- formaţie, echipă, brigadă, - pentru a cunoaşte unitatea de măsură la care se referă norma de timp este necesar să se precizeze dacă norma exprimă durata executării operaţiei de întregul colectiv sau timpul de muncă necesar tuturor executanţilor individuali din colectivul respectiv. În primul caz, se va utiliza expresia de " ore -echipă (brigadă) - normă ", iar în cel de al doilea caz, "ore-om-normă". Normele de timp pot fi folosite, pentru stabilirea celorlalte feluri de norme şi în primul rînd a normelor de producţie.

Normele de producţie se utilizează, de regulă, în cazul producţiei de masă şi de serie mare, la care operaţiile sau lucrările se repetă în mod frecvent, o perioadă mai lungă de timp. Norma de muncă se exprimă sub formă de normă de producţie şi la procesele de aparatură sau la producţia cu ritm reglementat, pe bandă, etc.

Scanned with OKEN Scanner

Între norma de timp şi norma de producţie există o anumită relaţie funcţională şi anume:

$$N_T = 1/N_P \text{ sau } N_P = 1/N_T, \text{ în care}$$

N_T, este norma de timp

N_P, este norma de producţie

În cazul în care norma de muncă este exprimată sub forma normelor de producţie pe schimb, aceasta se determină pe baza relaţiei:

$$N_P = T_M / N_T$$

unde T_M, este durata schimbului de muncă, exprimată în aceleaşi unităţi de timp cu N_T. Pentru un executant individual N_T se va exprima în unităţi de timp - om, iar pentru un executant colectiv în unităţi de timp-echipă.

Sfera de atribuţii şi norma (zona) de deservire. În cazul unor lucrări variate şi cu durate de execuţie relativ reduse, sau atunci cînd ordinea în care apar lucrările şi ponderea fiecăreia dintre ele se conturează deabia în timpul desfăşurării lor, fără a putea fi precizate anticipat, cum este cazul lucrărilor de întreţinere şi reparaţii, fiind neeconomică stabilirea şi exprimarea normei de muncă sub forma de normă de timp sau de producţie, aceasta se exprimă sub forma unei sfere de atribuţii cu precizarea normei (zonei) de deservire.

Sfera de atribuţii (S_A), reprezintă ansamblul atribuţiilor şi sarcinilor de muncă stabilite unui executant - care are calificarea corespunzătoare şi lucrează în ritm şi cu intensitate normală - pentru a le îndeplini în cadrul procesului de producţie la care participă sau al activităţii pe care o desfăşoară, în condiţii tehnice şi de organizare precizate ale locului de muncă.

Sfera de atribuţii se stabileşte fie pe baza determinării directe a cantităţii de muncă necesară - pentru lucrările cu volum cunoscut - fie

pe baza volumului total de muncă al acestor lucrări, într-o perioadă mai lungă de timp - acolo unde volumul de muncă nu poate fi determinat direct.

Exprimarea normei de muncă sub forma sferei de atribuţii se utilizează şi acolo unde prescripţiile tehnologice sau tehnica securităţii muncii prevede anumite posturi fixe, obligatorii, cum ar fi de exemplu, controlul la intrarea şi ieşirea din unitate, electricieni la camerele de comandă ale centralelor sau staţiilor electrice, etc. În astfel de cazuri norma de muncă cuprinde descrierea detaliată a tuturor atribuţiilor şi sarcinilor de muncă ce trebuie îndeplinite de către executant la postul respectiv.

Norma - zona - de deservire (**N**D), reprezintă locul de muncă, delimitat prin suprafaţa sau înzestrarea lui, în care un executant îşi exercită atribuţiile sau sarcinile de muncă. Astfel, norma de deservire pentru un ungător de maşini se exprimă prin numărul de maşini ce s-a stabilit pentru a fi unse de către acesta într-o anumită perioadă de timp; pentru muncitorii de la îngrijirea încăperilor de lucru - numărul de metri patraţi de încăpere; pentru lăcătuşii de revizie de la calea ferată - numărul de vagoane; pentru un conducător de colectiv - numărul de executanţi din subordine, etc.

Norma de deservire trebuie să fie stabilită şi în cazul în care normele de muncă exprimate sub forma normelor de timp sau de producţie pe unele locuri de muncă (utilaje), nu asigură ocuparea completă a executantului în decursul regimului normal - schimbului - de lucru. În astfel de cazuri, determinate, îndeosebi, de mecanizarea proceselor de muncă, stabilirea normei de deservire are ca scop folosirea completă a timpului de muncă a execuatnţilor, precizînd numărul utilajelor (animalelor, locurilor de muncă, etc.) ce pot fi deservite simultan de către fiecare executant. De exemplu, în industria textilă, ţesătorul are stabilită atît norma de producţie cît şi numărul de războaie pe care trebuie să le deservească simultan.

Norma de personal (**N**L). În foarte multe cazuri, ca de exemplu la procesele de aparatură, la producţia pe bandă, în comerţ, în construcţii, în industria minieră, în exploatările forestiere, etc, munca este organizată în colectiv - echipă, brigadă, formaţie, etc. - în cadrul căruia executanţii individuali colaborează la realizarea în comun a sarcinilor de muncă ce revin colectivului respectiv. În

Scanned with OKEN Scanner

asemenea situații, odată cu stabilirea normei de muncă pe colectiv, este necesar să se precizeze și necesarul de personal sub forma unei norme de personal.

Norma de personal - formația de muncă - reprezintă numărul de persoane, meseria - funcția - lor și nivelul de calificare necesar, pentru un executant colectiv care își exercită activitatea pe baza unei norme de muncă stabilite pentru întregul colectiv, în condiții tehnice și de organizare stabilite. De exemplu, o echipă de cazangii pentru baterea niturilor, se compune din trei muncitori și anume: un muncitor de categoria a 2 - a, care execută baterea niturilor, un muncitor de categoria 1, care execută încălzirea niturilor și un muncitor ajutor de categoria 1. Norma de muncă pentru această formație, care se exprimă sub formă de normă de timp (1 minut - echipă sau 3 minute-om, pentru baterea unui nit), se completează cu norma de personal, astfel: 3 muncitori în echipă, de calificare și cu sarcinile concrete ale fiecărui membru al echipei, așa cum s-a precizat mai sus.

Norma de personal precizează formațiile de muncă necesare, pe locuri de muncă, linii tehnologice, ateliere, secții, servicii, birouri, etc. La baza stabilirii normei de personal trebuie să stea o organizare rațională a muncii și folosirea completă de către executanți a timpului de muncă.

IX.2. Măsurarea muncii

Studiul timpului

Pentru a fi de calitate, normele de muncă trebuie să fie stabilite pentru sarcini precise, în condiții bine determinate și într-un mod dinainte stabilit. Înainte de toate este deci necesar să se definească cu exactitate natura și calitatea muncii de executat, condițiile în care trebuie efectuată - amenajarea locului de muncă, utilaje, materiale, condiții generale - precum și metodele ce se aplică. Numai după ce toate acestea au fost stabilite se poate trece la determinarea timpului de muncă necesar pentru execuția unei lucrări, operații, piese, etc.

Pentru studiul timpului se procedează, de regulă, în felul următor:

1. se descompune sarcina în elemente distincte, bine stabilite, în care începutul și sfîrșitul sunt corect

precizate (de pildă, luarea succesivă a pieselor A, B şi C, asamblarea lor pentru a realiza piesa T şi aşezarea acesteia în container);

2. se măsoară cu ajutorul unui cronometru timpul consumat de muncitor pentru a executa diferitele elemente ale muncii;
3. se evaluează viteza cu care muncitorul a executat lucrarea, în raport cu ceea ce se consideră a fi alura normală - ritmul normal de muncă;
4. se calculează timpul care ar fi fost necesar pentru a executa în totalitate lucrarea în ritm normal - cu alură normală;
5. se stabilesc majorările, adaosurile la acest timp, pentru a ţine seama de diferite cerinţe- repaos, nevoi personale, etc.

Repetînd operaţia de un număr suficient de mare de ori, cu muncitorul ales şi cu alţii, pentru a putea obţine valori reprezentative se determină timpul de muncă necesar, norma de muncă.

Măsurarea timpului

Riguros aplicat, studiul timpului poate permite stabilirea de norme de muncă mult mai precise, decît simpla estimare globală. Cu toate acestea însă, ea cuprinde o anumită cotă de apreciere. Să luăm ca exemplu sarcina de a executa un montaj oarecare. Punctul de începere a lucrului este uşor de determinat; acesta este momentul în care executantul face primul gest pentru a lua piesa de asamblat şi a o asambla în ordinea stabilită; în ceea ce priveşte sfîrşitul lucrului, acesta coincide cu momentul în care executantul a terminat asamblarea şi a aşezat piesa rezultată într-un container. Înarmat cu un cronometru bun specialistul experimentat în studiul muncii, care a descompus în prealabil sarcina în elementele sale componente poate, de regulă, măsura cu precizie, timpul consumat pentru execuţia sarcinii. El ştie deci, cît timp a fost necesar pentru acel muncitor, ca să execute montajul în aceea zi, la acea oră, procedînd în acel mod. Dar el nu ştie cît timp i-ar fi fost necesar aceluiaşi executant într-o altă zi, sau dacă el ar fi aplicat o altă metodă şi nici cît timp i-ar trebui unui alt muncitor, aplicînd aceeaşi metodă, dar avînd o altă calificare, o altă experienţă şi un alt ritm de muncă. El nu ştie cu precizie, nici cît timp ar trebui să se acorde executantului pentru odihnă, pentru satisfacerea

Scanned with OKEN Scanner

nevoilor personale şi pentru a face faţă unor eventualităţi care ar putea să-i întrerupă activitatea. Toţi aceşti factori de incertitudine, de care el trebuie să ţină seama, într-un fel sau altul, limitează în mod inevitabil precizia normei de muncă.

Metoda de muncă

Studiul timpului de muncă este absolut necesar să se facă asupra unui executant care aplică cea mai raţională metodă de muncă, stabilită pe baza tehnicilor specifice studiului metodelor. Motivul acestui demers este absolut necesar şi evident. Dacă executantul nu aplică cea mai bună metodă posibilă, cu mijloacele ce i se pot asigura, se va ajunge la o normă mai largă decît cea necesară; şi cum este, aproape totdeauna, dificil de a reexamina norma de muncă odată stabilită, există riscul de a stabili, pentru mult timp, o bază de remunerare antieconomică.

În timpul analizei metodei aplicate, este foarte important să nu se neglijeze nici un element al sarcinii; dacă aceasta nu se face există riscul ca norma de muncă să fie contestată. În acelaşi timp trebuie să se aibă grijă ca executantul să nu alungească timpul de execuţie, efectuînd mişcări sau operaţii inutile, executînd operaţiile într-o ordine defectuoasă sau exagerînd dificultatea de execuţie a unor părţi ale operaţiilor. Executantul care face obiectul cronometrării poate fi tentat să influenţeze rezultatele măsurătorilor, ştiind că acestea pot influenţa cîştigul său. Şi colegii săi, ar putea să facă presiuni asupra lui, pentru a ajunge la un consum de timp de muncă mai mare, care să le convină.

În cazul unor lucrări repetitive simple cu ciclu scurt, specialistul în studiul muncii poate stabili relativ uşor tendinţele de alungire a timpului de execuţie, fie prin observare directă, fie constatînd variaţii importante de la un ciclu la altul. Specialistul în studiul muncii, poate mai greu observa alungirea timpului de execuţie în cazul unor lucrări cu ciclu lung şi acolo unde factorii tehnici au o influenţă însemnată.

Pentru fabricaţiile cu serie mică, nu este totdeauna convenabil să se recurgă la un studiu detaliat al metodelor, din simplul motiv că acesta ar putea fi prea costisitor. Normele de muncă stabilite pentru astfel de cazuri, sunt de obicei subiect de distorsiuni, executanţii avînd tendinţa de a alungi timpul de execuţie şi specialistul în studiul

Scanned with OKEN Scanner

muncii de a opera corecţiile pe care el le consideră necesare. Cu siguranţă aceasta va influenţa negativ precizia normelor de muncă şi eficacitatea formei de salarizare.

Evaluarea ritmului

Evaluarea ritmului constă într-o apreciere a vitezei cu care un executant lucrează, faţă de o viteză pe care analistul o consideră normală. Această evaluare este necesară pentru a compensa diferenţele de aptitudini şi de ritm ale executantului supus observării faţă de cele considerate normale, inclusiv tendinţa acestuia de a alungi timpul de muncă. Pentru a face această evaluare, specialistul în studiul muncii trebuie să aibă în capul său - să-şi fi însuşit - o scară a ritmului începînd de la " foarte lent" şi pînă la " foarte rapid ", pe baza căreia să poată aprecia diferenţa - ecartul - faţă de ritmul normal. În diferite lucrări, în mod frecvent acest ritm, este denumit ritm de referinţă, respectiv ritmul mediu cu care lucrează în mod normal, aplicînd o metodă dinainte stabilită, un executant de calificare corespunzătoare lucrărilor. Acesta este un ritm pe care executanţii îl pot menţine zi de zi, fără surmenaj şi avînd un timp de repaus normal.

Evaluarea ritmului este totuşi o operaţie foarte delicată, care necesită, cu excepţia unor lucrări foarte simple, o serie destul de complexă de aprecieri. Noţiunea de " ritm normal" este o noţiune destul de abstractă. Deseori este dificil de a trece de la situaţia în care este condus studiul timpului la situaţia reală a unui atelier. Aprecierea ritmului normal va fi în mod necesar foarte difertă de pildă pentru operaţii de montaj foarte repetitive, şi pentru operaţii cum ar fi conducerea unei maşini de tăiat, lucrări de sudură, manipularea obiectelor grele sau operaţii care necesită o anumită activitate mintală (ca evaluarea stadiului de finisare a unui produs). Aceasta nu se referă numai la simpla viteză a mişcărilor care trebuie să fie avută în vedere, ci mai mult la viteza efectivă. Un executant fără calificare sau fără experienţă, poate avea gesturi foarte rapide şi poate să consume mai mult timp pentru execuţie, decît un muncitor perfect calificat, ale cărui gesturi par a fi lente, dar care datorită experienţei, ştie să elimine ezitările şi intervenţiile inutile, să-şi coordoneze mai bine mişcările şi să menţină, aparent fără efort, un ritm de muncă susţinut. Cu cît munca necesită mai multă abilitate, grijă sau efort specific, cu atît mai

Scanned with OKEN Scanner

puţin evaluarea ritmului corespunde unei simple aprecieri a vitezei de execuţie.

Pentru a uşura judecata ritmului, se recurge la elaborarea studiului timpului cu executanţi calificaţi, respectiv cu executanţi recunoscuţi ca avînd calităţi fizice, inteligenţă, instruire, formare şi cunoştinţele necesare pentru a executa lucrarea în mod corespunzător, atît din punct de vedere al securităţii, al cantităţii cît şi al calităţii. Dar, cine va fi considerat ca fiind " executant calificat" ? De regulă nu este uşor să se ajungă la un consens asupra acestuia. Personalul poate să manifeste teama că executantul ales de conducere, să aibă o calificare , experienţă şi un ritm normal de muncă peste medie şi încearcă să orienteze opţiunea spre executanţi pe care ei îi consideră mai reprezentativi.

În unele cazuri, poate fi foarte greu, să se găsească executanţii susceptibili de a fi consideraţi întradevăr calificaţi, ca de pildă atunci cînd sarcinile suferă modificări frecvente sau cînd ele presupun, funcţie de complexitatea lor, o durată lungă de antrenament şi de rodaj al metodei şi a condiţiilor de execuţie. În astfel de cazuri s-ar putea aplica norme de muncă provizorii pînă cînd executanţii, maistrul şi specialistul în studiul muncii, consideră că sunt îndeplinite condiţiile pentru un studiu valabil. Dar o dată stabilită norma de muncă, trebuie să se precizeze clar că ea este provizorie, întrucît în caz contrar există riscul de a nu putea fi reexaminată, fără să dea naştere la reacţii neplăcute din partea personalului.

Majorările

La timpul de bază este necesar să se adauge diferite majorări pentru a se ajunge la timpul normat, respectiv la timpul total stabilit pentru îndeplinirea lucrării în cauză, cu un ritm normal de muncă. Chiar şi în determinarea acestor majorări există o parte de apreciere subiectivă.

Cel mai important dintre aceste adaosuri este cel necesar pentru repaus; acesta trebuie să-i permită executantului să-şi recupereze forţele din punct de vedere fiziologic şi psihologic şi să-şi satisfacă nevoile sale personale (adică să meargă să-şi potolească de pildă, setea sau să meargă la toaletă, etc.).Cît timp trebuie să se prevadă pentru astfel de nevoi ? Este foarte greu, în practică, să se determine cu precizie, cu atît mai mult cu cît majorarea depinde de o arie largă de factori: caracteristicile generale ale executanţilor -

Scanned with OKEN Scanner

caracteristici fizice cu privire la exigențele sarcinii, alimentarea, constrîngeri fizice (efort, situație, vibrațiile mașinilor, jenă determinată de îmbrăcăminte), constrîngeri mintale (concentrare, îngrijorare, oboseală, atenție, zgomot), factori de ambianță (temperatură, umiditate, uscăciune, poluarea aerului). Au fost stabilite diferite metode de evaluare, cu care este posibil totuși să se obțină rezultate omogene și precise.

Majorările auxiliare sunt necesare pentru unele activități sau pentru a se ține seama de unele întîrzieri sau durate imprevizibile, care nu merită efortul de a le măsura cu precizie, deoarece ele apar foarte rar și foarte neregulat (consultarea șefului de echipă, așteptarea unor furnituri sau piese, etc.).

În plus, există o seamă de majorări speciale ce pot fi prevăzute în fiecare zi, sau pentru fiecare fabricație nouă, pentru activități ce nu fac parte din ciclul de producție, dar care sunt absolut necesare pentru execuția lucrărilor; pornirea și oprirea instalațiilor, mașinilor, pregătirea și începerea fabricației, trecerea de la o fabricație la alta. Majorările cu caracter temporar pot fi aplicate atunci cînd condițiile de producție sunt altele decît cele normale, de pildă, în cazul utilizării de materiale de proastă calitate, sau producție de serie foarte mică, ce nu permite executantului să-și îndeplinească randamentul normal. Majorări pot fi acordate deasemenea pentru noii executanți sau pentru executanții care trebuie să se inițieze la o nouă sarcină precum și celor ce trebuie să se ocupe de formarea lor. Aceste majorări nu se fac de regulă pe baza unei fundamentări, pe bază de măsurători, ci pe bază de estimări (făcute cu sau fără ajutorul unor tehnici statistice); ele sunt foarte aproximative și ca urmare dau loc la tot felul de negocieri sau manipulări. Cu cît natura muncii, face necesar, să se recurgă la astfel de majorări, cu atît mai puțin se poate asigura precizia normei de muncă.

Așa după cum reiese și din cele de mai sus, studiul timpului, lasă totuși sufucient loc pentru judecăți subiective. Există deasemenea puține șanse ca doi observatori să fie totdeauna de acord asupra ritmului normal, mai lent, mai rapid, cu care lucrează un executant sau asupra timpului de repaus pe care trebuie să-l prevadă la o anumită lucrare. Există de asemenea puține șanse ca doi specialiști în studiul timpului, aplicînd la o sarcină metoda clasică de studiu al timpului, să ajungă la același rezultat. Chiar dacă diferențele sunt reduse între cele două cazuri, rezultatul rămîne subiectiv, în sensul că el este influențat de caracteristicile individuale ale specialistului. Diferențele nu se pot explica decît prin modul personal

Scanned with OKEN Scanner

de observare și de interpretare, care el însuși depinde de formarea și experiența fiecăruia. Persoanele care au beneficiat de aceeași formare ar putea avea judecăți foarte apropiate, dar nu identice. Formarea specialistului în studiul muncii urmărește cu siguranță să elimine, în cea mai mare parte posibilă, diferențele de apreciere legate atît de factori tehnici, cît și de factori personali, sociali sau culturali.

Alte metode

Timpii predeterminați

Istoria tehnicilor de măsurare a timpului de muncă este marcată de grija deosebită de a reduce cît mai mult posibil influența observatorului. Astfel în sistemele de timpi predeterminați, ca de pildă *sistemul MTM (Methodes - Time - Measurement) sau în sistemul Work Factors*, timpul necesar execuției unei sarcini, la un anumit nivel de randament nu se determină prin observări directe și evaluarea ritmului, ci pe baza unor tabele cu timpi prestabiliți pentru mișcările fundamentale ale corpului uman - a atinge, a mișca, a apuca, etc, funcție de natura mișcărilor și de condițiile în care sunt efectuate. Rolul specialistului în studiul muncii constă în a descompune sarcina, operația, în mișcări fundamentale, așa cum sunt ele definite în sistem și a căuta în tabele, timpul corespunzător pentru fiecare mișcare, în condițiile în care ea se efectuează. La originea lor aceste sisteme erau extrem de complexe și nu se puteau aplica corect decît la operații sau părți ale acestora repetitive și cu ciclu scurt, îndeosebi atunci cînd acestea sunt constituite din elemente foarte mici (de pildă mici asamblaje) . Elaborarea în continuare a unor noi sisteme, sau a unor sisteme simplificate, a permis să se lărgească sfera de aplicare, la tot felul de alte lucrări manuale sau manual mecanice.

Eliminînd cronometrarea directă și evaluarea ritmului, sistemele de timpi predeterminați asigură o mult mai mare coerență normelor de muncă. Cu toate acestea ele nu sunt totdeauna mai precise decît celelalte metode de măsurare a timpului de muncă. Evaluarea unor mișcări este o lucrare delicată; ele pot fi mișcări simultane (acțiunea cu ambele mîini), mișcări supuse unor restricții tehnice de execuție (de pildă vopsitorii), mișcări care cer o atenție

Scanned with OKEN Scanner

deosebită. Totodată rezultatele pot fi influențate de ordinea de înlănțuire a mișcărilor pe care o impune execuția unei sarcini; timpul consumat pentru a efectua o mișcare depinde adesea atît de mișcările precedente cît și de cele ce urmează. În ceea ce privește adaosurile care trebuie să fie prevăzute, acestea se tratează în același mod, în care se rezolvă și pentru celelalte metode.

Timpii elementari

Această metodă, care elimină deasemenea necesitatea de a evalua ritmul de muncă, se bazează pe stabilirea unor baremuri - normative de timpi elementari, pentru elemente care se regăsesc în mod curent în producție. Aceasta oferă posibilitatea atît a unei mai mari omogenități a normelor de muncă cît și a elaborării de norme de muncă în mod mai economic și în același timp pentru un număr mai mare de sarcini. La începuturile sale, metoda a fost aplicată pentru fabricația de unicate și de serie mică, cuprinzînd sarcini asemănătoare fără ca acestea să fie totdeauna identice; pot varia de pildă, dimensiunile produsului, numărul sau chiar tipul de operații executate.

IX.3. Procedee de estimare

Pentru sarcini cu conținut foarte variabil este, de cele mai multe ori, greu să se stabilească norme de muncă în întregime fundamentate pe măsurători precise. Este, de pildă, cazul majorității lucrărilor de întreținere, unde metodele clasice de studiu al timpului sunt greu de aplicat, chiar dacă se fac programe de întreținere foarte bune, datorită diversității foarte mari a lucrărilor și pentru că nu se poate ști totdeauna cu precizie ce operații are de îndeplinit un executant. Una din metodele utilizate pentru stabilirea de norme de muncă și în aceste cazuri, constă în a descompune sarcinile în elemente relativ lungi. Pentru elementele cu caracter repetitiv se stabilește timpul de muncă necesar, fie cu ajutorul normativelor de timp elementar, fie direct prin măsurare. Pentru elementele ce nu se repetă, durata nu se măsoară, ci pur și simplu se apreciază, de către persoane specializate în acel gen de lucrări. Se ajunge astfel prin comparații să se evalueze timpul de muncă necesar pentru unele

Scanned with OKEN Scanner

sarcini, funcţie de o serie de alte sarcini de referinţă, al căror timp de execuţie a fost stabilit cu una din metodele de măsurare prezentate mai sus. Fără îndoială însă, normele de muncă stabilite în acest fel, sunt în general mai puţin precise decît cele stabilite prin metodele prezentate mai sus. În plus, deoarece sarcinile, la care acestea se referă, sunt complexe şi destul de imprevizibile, de cele mai multe ori, numai executantul ştie cu exactitate natura muncii; ca urmare normele de muncă elaborate în acest fel pot fi relativ uşor contestate.

Sarcini ce nu contribuie direct la realizarea producţiei

Aşa cum rezultă din cele de mai sus, există în prezent metode - tehnici - de măsurare a timpului de muncă pentru majoritatea lucrărilor manuale, manual - mecanice sau administrative curente. Aplicarea acestor metode poate deveni destul de costisitoare, mai ales pentru întreprinderile mici, unde mijloacele de studiu al muncii sunt limitate sau chiar inexistente. Aceasta face ca, pentru multe categorii de executanţi, care nu participă direct la producţie cum sunt personalul de întreţinere, manipulare, securitate, etc. - să nu se stabilească, de regulă, norme de muncă de felul celor prezentate mai sus. Această situaţie poate da naştere la dificultăţi, dacă executanţii în cauză au sentimentul că lor li se refuză posibilitatea de a cîştiga mai mult, sau dacă ei sunt nemulţumiţi cu ecartul dintre salariul lor şi al celor ce lucrează în acord.

Una din modalităţile de a elimina astfel de dificultăţi constă, în a institui o legătură între salariul executanţilor ce nu participă direct la producţie şi adaosul mediu al celor ce lucrează în acord, astfel încît să-i determine, să-i stimuleze, la a asigura deservirea cît mai bună a acestora. Formele de salarizare stabilite în acest fel pot preveni eventualele reclamaţii privind diferenţele de salarii, dar totuşi efectul lor stimulativ este îndoielnic, executanţii respectivi fiind conştienţi că nu există o legătură directă între efortul şi cîştigul lor. Există în acelaşi timp teama ca executanţii ce nu participă direct la producţie, să nu accepte ca salariul lor să fie funcţie de randamentul celor direct productivi.

Este deasemenea posibil, atunci cînd nu se poate măsura direct timpul de muncă, să se stabilească norme de muncă fundamentate prin raportul dintre timpul de muncă al executanţilor direct productivi (stabilit pe baza de normelor de muncă) şi timpul de muncă ale celor indirect productivi (aşa cum este el înregistrat).

Scanned with OKEN Scanner

Această metodă consideră valorile obținute prin tehnicile de măsurare a timpului pentru manopera directă ca un indicator de măsurare producției și în același timp ca un indicator al sarcinilor de muncă pentru manopera indirectă. Raportul între timpul de muncă al manoperei directe și al celei indirecte este cel ce a fost determinat pe baza realizărilor din perioadele anterioare; ca urmare normele de muncă sunt supuse fragilității inerente unei astfel de metode. Chiar și atunci cînd se dispune de un volum mare de informații asupra performanțelor realizate în trecut, stabilirea, pe o astfel de bază, a normelor de muncă conține o suficient de largă apreciere. Deciziile sunt totdeauna delicate, mai ales atunci cînd timpul de muncă care trebuie să fie reflectat de aceste norme de muncă și aceasta este cazul cel mai general, este funcție de gradul de utilizare a instalațiilor. Formula de aplicat va fi cu atît mai complexă și cu atît mai dificil de înțeles, cu cît se va încerca mai mult să se stabilească norme de muncă foarte precise. În caz de modificare importantă a procedeelor de producție, a metodelor de muncă sau a organizării muncii dificultățile de adaptare a normelor de muncă se amplifică.

IX.4. Precizia normelor de muncă

În cele de mai sus s-a insistat asupra unor dificultăți pe care le pune elaborarea de norme de muncă. În orice caz , însă, nu se pune problema unor îndoieli asupra calității măsurării muncii sau a utilității analizei detaliate a rezultatelor obținute într-o perioadă anterioară; tehnicile actuale pot să-și aducă o contribuție de seamă la elaborarea unor norme de muncă precise și echitabile. Ceea ce trebuie însă să se aibă în vedere constă în faptul că, chiar și cu o echipă solidă și competentă de studiul muncii, elaborarea de norme de muncă precise, constituie un obiectiv mai dificil de realizat în anumite situații decît în altele. În primul rînd natura activității, face ca lucrarea să fie mai mult sau mai puțin dificilă; intervin numeroase probleme de apreciere; se exercită tot felul de presiuni psihologice, care sunt de intensitate diferită de la o întreprindere la alta. În fine, precizia normelor de muncă depinde, în largă măsură de evoluția dispozitivului de producție, de frecvența și amploarea modificărilor pe care le suferă și de capacitatea întreprinderii de a opera adaptările tehnice și de admnistrație necesare.

Scanned with OKEN Scanner

Natura activităţii

Se recunoaşte, în general, că sarcinile care se pretează mai bine la elaborarea de norme de muncă precise, sunt cele simple şi repetitive, cu ciclu scurt şi care nu sunt supuse unor variaţii însemnate şi nu necesită un efort mintal important. Pentru astfel de sarcini specialistul în studiul muncii nu întîmpină dificultăţi, în a se asigura că metoda de muncă aplicată, este cea mai bună posibilă, cu mijloacele ce se pot asigura. În plus, în astfel de situaţii, nu este de aşteptat, de regulă, o creştere apreciabilă a productivităţii muncii, ca efect al aplicării studiului efectuat. În cazul sarcinilor simple şi cu ciclu scurt, timpul de formare este, în principiu, destul de redus şi executantul nu întîmpină nici un fel de dificultăţi pentru a atinge randamentul unui executant experimentat. În cazul sarcinilor cu ciclu scurt, specialistul în studiul muncii are posibilitatea practică, de a garanta precizia normelor de muncă, de a proceda la o serie de observări sau de analiză detaliată a timpilor elementari, mai ales dacă sarcina are caracter repetitiv. Lucrurile se complică, devin din ce în ce mai dificile, atunci cînd ciclul de muncă creşte şi sarcina nu mai este repetitivă. În ceea ce priveşte conţinutul sarcinilor, cu cît este mai mare ponderea intervenţiilor manuale sau a unor operaţii administrative curente, faţă de funcţiunile de decizie sau de concepţie - pentru care nici calitatea şi nici cantitatea muncii nu sunt uşor de definit - cu atît şansele de a determina cu exactitate ciclul de muncă, de a-l stabiliza şi de a-i aplica tehnicile de măsurare, sunt mai reduse. Cu cît conţinutul sarcinilor este mai variat, cu atît este mai greu pentru specialistul în studiul muncii, de a obţine din cronometrările sale, rezultate corespunzătoare unui ritm normal de muncă în condiţii normale.

Condiţii interioare şi exterioare

Precizia normelor de muncă depinde, atît de o serie de condiţii specifice întreprinderii cît şi de condiţiile exterioare, la care ea este supusă.

În orice caz, calitatea muncii de elaborare a normelor de muncă este funcţie directă de importanţa mijloacelor - personal şi timp - pe care întreprinderea le consacră acestei activităţi. Cu cît studiul muncii are, în întreprindere, un domeniu mai larg de aplicare - ca instrument de planificare şi control al producţiei, ca element de calcul al preţului

Scanned with OKEN Scanner

de cost, ca element de ameliorare a metodelor, ca element de rezolvare a unor probleme de exploatare - cu atît există şanse mai mari ca elaborarea normelor de muncă să fie calitativ mai bună. Există şi alţi factori care au un rol important şi îndeosebi organizarea muncii. Dacă de pildă, muncitorii sunt în situaţia să-şi schimbe frecvent activitatea, ei se vor confrunta cu probleme de instruire, pentru a-şi însuşi noile sarcini şi pentru a dobîndi progresiv îndemînarea necesară. Fără o organizare eficientă referitoare la repartizarea muncii pe atelier şi individ, aprovizionarea cu materiale şi piese, etc. - muncitorii vor fi puşi în situaţia să nu-şi realizeze cîştigurile pe care le-ar putea permite forma de salarizare în acord. Pe de altă parte, pot apare fenomene potrivnice organizării - modificări necorespunzătoare a metodelor, a aprovizionării, a operaţiilor de întreţinere, etc. În toate cazurile muncitorii vor căuta să asigure desfăşurarea activităţii, astfel încît să realizeze un anumit nivel de cîştig.

Pe lîngă aspectele tehnice, trebuie să se ţină seama şi de factorii psiho-sociali ce intervin în elaboraea normelor de muncă. În acest sens dacă muncitorii nu au încredere în întreprindere şi manifestă îndoială faţă de aplicarea corectă a salarizării în acord, cu siguranţă nu se poate conta pe sprijinul lor în eleborarea normelor de muncă. Deasemenea, dacă relaţiile profesionale sunt tensionate, dacă există rivalităţi între categorii, există toate şansele ca, în cazul unor norme îndoielnice, muncitorii să profite, pentru a obţine şi lărgirea altor norme de muncă. Pentru a evita astfel de situaţii, conducerea ar trebui să se antreneze într-un conflict lung şi costisitor, pe care însă nu este dispusă totdeauna să-l susţină.

Deasemenea mai trebuie să se ţină seama şi de situaţia pieţei muncii şi de relaţiile dintre parteneri. Dacă există o penurie de forţă de muncă de anumite categorii, întreprinderea ar putea să se găsească în situaţia, de a fi dispusă să reţină personalul său sau să atragă alte persoane şi în acest scop să accepte o lărgire a normelor de muncă, mai ales atunci cînd are un volum însemnat de comenzi, are condiţii de a creşte producţia şi chiar de a-şi recupera cheltuielile suplimentare prin preţul cu care vinde produsele.

Pe de altă parte, pot exista şi situaţii în care concurenţa este puternică, nivelul preţului produsului este important, există un şomaj accentuat, şi unde normele de muncă trebuie să fie reexaminate, în sensul micşorării timpului de muncă acordat.

Scanned with OKEN Scanner

Adaptarea la schimbări

Este mai dificil a stabili şi a menţine norme de muncă precise, în întreprinderile în care au loc frecvente schimbări în fabricaţie - utilaje şi instalaţii, procedee, organizare - decît în acelea în care salariaţii lucrează în condiţii mai stabile. Atunci cînd condiţiile de muncă se schimbă, se cuvine în mod normal să se facă reexaminarea normelor de muncă. În practică, lucrurile nu sunt totdeauna destul de simple. Se poate întîmpla, în întreprinderi ce sunt în continuă evoluţie, să intervină o destindere generală şi normele de muncă să nu mai reflecte timpul de muncă necesar, fiind prea largi; muncitorii nu vor fi tentaţi să reacţioneze asupra schimbărilor şi să sesizeze conducerea, decît în cazul în care normele de muncă ar conduce la o înrăutăţire a posibilităţilor de cîştig.

Se ajunge în acest fel la o dilemă. Pe de o parte, trebuie ca normele de muncă să fie reexaminate ori de cite ori apar modificări care fac ca ele să nu mai reflecte timpul de muncă necesar. Pe de altă parte, trebuie ca normele de muncă să aibă un caracter cît mai stabil, pentru a avea un real efect stimulativ. Dacă muncitorii sunt adesea neîncrezători sau chiar se opun în mod direct salarizării în acord, o fac, în parte, pentru că le este teamă că patronul să nu modifice abuziv normele de muncă, în sensul că acestea să conducă la o sporire a ritmului de lucru, respectiv a efortului lor. Pentru ca să se obţină o prductivitate a muncii mai mare, este necesar ca muncitoriii să fie siguri că normele de muncă nu vor fi reexaminate, pentru simplul motiv că ei obţin un cîştig mai mare. În acest scop se prevăd de obicei chiar în contractele colective, anumite restricţii cu privire la reexaminarea normelor de muncă; astfel de prevederi constituie o garanţie că normele de muncă nu pot fi modificate, decît în cazuri foarte clar definite şi anume atunci cînd apar modificări în consumul de timp de muncă necesar (instalaţii, utilaje şi echipamente, procedee, materiale folosite, caraceristici ale produsului, etc.). Chiar şi cu aceste garanţii, este uneori greu de convins muncitorii, că măsurile ce se iau, au în vedere numai cerinţa ca normele de muncă să reflecte timpul de muncă necesar.

În practică, dacă modificările importante ale metodelor de muncă sunt însoţite de o reexaminare a normelor de muncă, nu acelaşi lucru se întîmplă în cazul unor ameliorări reduse care se iau în mod constant cu privire la procedee, utilaje, sevicii, etc. Aceste modificări reduse, nu conduc pentru fiecare în parte, la modificarea

Scanned with OKEN Scanner

normelor de muncă. Însumarea acestor modificări pe o perioadă mai îndelungată, poate avea o influenţă însemnată asupra timpului de muncă necesar şi ca urmare apare justificată reexaminarea periodică a normelor de muncă.

Stimularea inovării şi raţionalizării

Aşa cum bine se ştie, salariaţii nu au nici un interes, atunci cînd salariul lor este direct legat de anumite norme de muncă, să caute să perfecţioneze metodele de muncă, sau să facă cunoscute, ideile pe care ei le au, cu privire la raţionalizarea proceselor în care sunt antrenaţi. De fapt ei pot fi chiar interesaţi, să nu acţioneze pentru perfecţioanrea proceselor de producţie, de teama reexaminării normelor de muncă şi deci de o reducere a posibilităţilor lor de cîştig. Ei au deci interesul să păstreze fiecare pentru el - să nu spună nici chiar colegilor lor - şi să aplice anumite raţionalizări numai în avantaj personal, cîştigînd la fel dar cu un efort mai redus. Cu alte cuvinte, s-ar putea spune că, forma de salarizare în acord are o influenţă negativă asupra ingeniozităţii muncitorilor, ceea ce face ca anumite idei utile, să nu poată fi valorificate atît în interesul anagajaţilor cît şi al întreprinderii.

Pentru a putea valorifica cît mai bine cunoştinţele pe care le au muncitorii despre munca pe care o prestează, unele întreprinderi au instituit un sistem de prime pentru sugestii de raţionalizare. Prima este, de regulă, egală cu un anumit procent din economia realizată, pe seama ameliorărilor introduse, ca urmare a propunerilor făcute de salariaţi.

Fără îndoială nu este sigur, că o primă de sugestii reprezintă întotdeauna un stimulent suficient. Datorită nivelului la care poate fi stabilită o astfel de primă, există totuşi teama că muncitorii îşi vor păstra ideile şi le vor valorifica numai în interes personal. Există la unii salariaţi părerea, că forma de salarizare în acord este, din punct de vedere fundamental, incompatibilă cu procesul de inovare de care depinde eficacitatea unei întreprinderi. Stabilite prin măsurarea muncii, pe baza unor anumite procedee, normele de muncă sunt, de regulă, greu de modificat. Muncitorii retribuiţi pe baza acestor norme nu se simt în nici un fel obligaţi, să-şi divulge ideile pe care le au cu privire la ameliorarea metodelor şi condiţiilor de muncă, întrucît aceasta ar fi împotriva interesului lor personal.

Scanned with OKEN Scanner

În fond, ingeniozitatea muncitorilor este o resursă prost expoatată prin formele clasice de salarizare, axate exclusiv pe volumul şi calitatea lucrărilor efectuate, prin metode bine stabilite şi nu pe bază de inovare. Se poate avea în vedere o altă formă bazată pe raţionalizarea muncii, care să permită muncitorilor să-şi pună în valoare ingeniozitatea proprie şi chiar să fie încurajaţi în acest sens. Aceasta s-ar concretiza într-un efort orientat spre a-i pregăti, a-i orienta, să caute în mod sistematic, mijloace de a ameliora concepţia produselor - metodele de muncă, dispozitivele de producţie - familiarizîndu-i şi cu tehnici, cum sunt cele ale studiului produsului, analiza costurilor şi studiul metodelor. În acest tip de formare, rolul specialistului în studiul muncii ar consta deci, în a uşura procesul de inovare, aducîndu-şi contribuţia lui tehnică şi nu în a fi paznicul normelor de muncă. În perioada formării, muncitorii trebuie să fie convinşi că ideile lor pot fi foarte bune, chiar mai bune decît ale unor specialişti, pentru că ei sunt aceia care cunosc mai bine munca pe care o desfăşoară. În această acţiune este poate mai important ca ei să fie, în mod permanent, ajutaţi şi susţinuţi de maiştri şi personalul tehnic de specialitate.

În locul aplicării unor norme de muncă foarte bine definite, pentru sarcini bine precizate şi pentru o anumită metodă de muncă, se introduce astfel obiectivul unei ameliorări continue a metodelor. Propunerile reţinute şi valorificate dau naştere la o anumită primă, legată de economiile ce se obţin şi de care ar urma să beneficieze, atît inovatorul, cît şi ceilalţi care au participat direct sau indirect la elaborarea şi aplicarea în practică. Sistemul ar trebui să prevadă existenţa unor comisii unde să fie reprezentaţi şi angajaţii şi care să primească propunerile de inovaţii şi să urmărească, după ce ele sunt acceptate, aplicarea lor. Comisia ar putea fi garantul că primele vor fi repartizate echitabil; prin intervenţia comisiei ar trebui să se prevină eventuale riscuri de aplicare, care ar putea să influenţeze negativ sistemul.

Interesul pentru o activitate sistematică de raţionalizare este de netăgăduit. Transformînd preocuparea pentru punerea în evidenţă a raţionalizărilor posibile, într-un instrument intrinsec al activităţii zilnice a muncitorilor, recompensînd aşa cum trebuie propunerile interesante, nu numai printr-o primă, dar şi prin a recunoaşte, a-i preţui pe autori, atît de către conducere cît şi de către colegii lor, aceste forme ar trebui să favorizeze procesul de inovare, recunoscut ca fiind deosebit de important pentru eficacitatea întreprinderii. Cu

Scanned with OKEN Scanner

toate acestea, astfel de forme de salarizare nu sunt încă destul de larg aplicate.

Degradarea formelor de salarizare

Așa cum s-a precizat de la început, o bună funcționare a formelor de salarizare, depinde în cea mai mare parte de precizia normelor de muncă. Această precizie este deosebit de importantă, îndeosebi pentru formele de salarizare în acord, unde determinarea timpului sau a tarifelor pe bucată au o influență directă asupra raportului între efortul depus de salariat și salariul plătit de patron. Cu norme de muncă dezechilibrate, muncitorii de la anumite locuri de muncă ar putea cîștiga mai mult, cu un efort mai redus, decît alți muncitori de la alte locuri de muncă.

Muncitorii care beneficiază de norme de muncă largi pot să profite, pentru a-și asigura un salariu mai ridicat considerînd că acesta este un drept al lor. Ei pot deasemenea să caute să-și mențină productivitatea muncii și normele de producție la cel mai scăzut nivel, care după părerea lor, ar putea fi acceptat de conducere, fără ca aceasta să-și pună problema reexaminării normelor.

În ambele cazuri ei vor depune, fără îndoială, o foarte mare rezistență la orice modificare a condițiilor de execuție a lucrărilor, care ar putea face ca ei să-și piardă avantajul pe care îl au.

Pentru a elimina aceste dezechilibre, conducerea ar putea proceda la reexaminarea normelor de muncă fie direct, fie indirect, odată cu modificarea metodelor. Libertatea de acțiune, este totuși limitată. Dacă persoanele în cauză, consideră că patronul încearcă pur și simplu să le reducă cîștigurile, ele își vor pierde încrederea în sistem și pentru a preveni o astfel de măsură, își vor plafona veniturile.

Cît privește muncitorii ce lucrează pe bază de norme foarte precise, aceștia nú vor solicita reexaminarea normelor de muncă mai generoase aplicate pentru alte lucrări, ceea ce ar fi foarte rău văzut de colegii lor. Este mult mai probabil că ei vor milita pentru o lărgire a propriilor lor norme de muncă, utilizînd ca argument cîștigul mai mare realizat de colegii lor.

Aceasta face ca în multe cazuri, datorită dificultăților de a stabili și menține norme de muncă precise, formele de salarizare în acord să nu dea deplină satisfacție. În timp simptomele de degradare s-ar putea accentua și s-ar observa o stagnare a producției, care

Scanned with OKEN Scanner

rămîne sub nivelul ce ar putea fi atins în mod normal. Inegalitatea sistemului - care stabileşte raporturi foarte variate între efortul depus şi salariul obţinut - va da naştere la permanente conflicte; ele vor antrena o escaladare a revendicărilor salariale şi o înmulţire a artificiilor administrative.

Dacă semnalele degradării ar putea să apară mai devreme sau mai tîrziu la toate formele de salarizare, la forma de acord aceasta ar putea fi mai rapidă şi mult mai importantă. Ritmul şi amploarea fenomenului depinde, cel puţin în parte, de modul mai mult sau mai puţin riguros, în care este aplicată forma de salarizare. Ea depinde deasemenea de adaptarea mai bună sau mai puţin bună la condiţiile în care activează întreprinderea: piaţa pentru care produce, dispozitivul de producţie, piaţa muncii, mediul social - cultural. Ca urmare pentru a decide introducerea unei forme de salarizare în acord este absolut necesar să se ţină seama de pericolul degradării în timp a acesteia. Deasemenea se cere să se prevadă în ce măsură şi în cît timp, acest fenomen ajunge să anuleze cîştigul iniţial de productivitate. Nu trebuie să se neglijeze faptul că, odată intervenit procesul de degradare, devine foarte greu şi costisitor de a-l modifica, chiar dacă nu mai dă satisfacţie nici patronului şi nici salariatului.

Formele de salarizare, pot să se degradeze în timp. S-a observat că atunci cînd situaţia este tensionată pe piaţa muncii şi pe piaţa produselor, cei ce sunt în avantaj sunt salariaţii. În cazul formelor de salarizare în acord, aceasta conduce la negocierea tarifelor care influenţează direct cîştigul. În formele de salarizare în regie, de regulă, se modifică efortul depus de salariaţi şi în general are loc o reducere a nivelului de activitate.

Scanned with OKEN Scanner

X. FORMELE DE SALARIZARE

X.1. Consideraţii generale

Subsistemul salariilor de bază asigură după cum am arătat diferenţierea salariilor în funcţie de calitatea muncii, caracterizată prin nivelul de calificare cerut pentru execuţia unei lucrări, răspunderea în muncă, gradul de independenţă al persoanei, etc. Normele de muncă asigură, stabilirea corectă şi obiectivă a cantităţii de muncă, ce trebuie prestată de un executant de o anumită calificare, ce lucrează cu ritm normal de muncă şi în anumite condiţii tehnice şi de organizare. Cu alte cuvinte norma de muncă asigură determinarea obiectivă a cantităţii de lucrări, operaţii ce se cere unei persoane salariate. Ca urmare deci subsistemul salariilor de bază stabileşte elementul calitativ al muncii, iar norma de muncă stabileşte elementul cantitativ. Elementul cantitativ este de fapt un măsurător al productivităţii muncii. Creşterea continuă a productivităţii muncii reprezintă o necesitate obiectivă şi constituie procesul prin care acelaşi volum de muncă socială, se concretizează într-un volum sporit de bunuri materiale. Productivitatea muncii poate creşte, atît prin economisirea muncii vii, concretizată în sporirea cantităţii de bunuri obţinute cu acelaşi consum de timp de muncă, cît şi prin economisirea muncii materializate, concretizată în reducerea consumurilor de materii prime, materiale, combustibil, a cotei de amortizare a utilajelor, ce revin pe unitatea de produs, etc. Aceasta înseamnă de fapt, că unei creşteri a productivităţii muncii sociale trebuie să-i corespundă o micşorare a cantităţii totale de muncă încorporată în produs, lucrare, prestaţie, etc.

Sistemul de salarizare se cere a fi astfel conceput şi aplicat, încît să asigure orientarea eforturilor întregului personal, spre realizarea obiectivelor întreprinderii.

Scanned with OKEN Scanner

Una din cele mai importante acţiuni a omului în îndeplinirea sarcinilor sale, menită să determine un anumit comportament faţă de muncă, o atitudine de interes pentru o înaltă productivitate şi pentru lucru de calitate, o constituie ***motivarea.***

O primă şi cea mai importantă formă de motivare este aceea ce se realizează prin bani, prin elementele sistemului de salarizare. Numai după ce acestă formă de motivare a omului este satisfăcută la un nivel acceptabil, numai după aceea se poate vorbi de influenţa altor factori de motivare.

Salariul fiecărei persoane încadrată în muncă rezultă, în cea mai mare parte, din aplicarea salariului de bază, a normelor de muncă şi a sistemului de prime în cadrul unei anumite forme de salarizare. ***Forma de salarizare este deci un element al sistemului de salarizare, care asigură legarea retribuirii muncii în mod cît mai direct de realizările efective, în activitatea pe care o desfăşoară fiecare angajat.***

Forma de salarizare permite să se determine salariul concret al fiecărei persoane în raport direct atît cu salariul său de bază cît şi în funcţie de felul în care şi-a realizat sarcinile sale cantitative şi calitative în producţie. Întrucît condiţiile de muncă sunt diferite şi formele de salarizare trebuie să îmbrace forme variate, pentru a asigura motivarea omului, funcţie de cerinţele locului muncă.

Formele de salarizare au făcut pe parcursul dezvoltării managementului, obiectul multor cercetări care au avut drept scop legarea cît mai directă a salariului de cantitatea şi calitatea muncii, urmărind în mod consecvent creşterea productivităţii muncii.

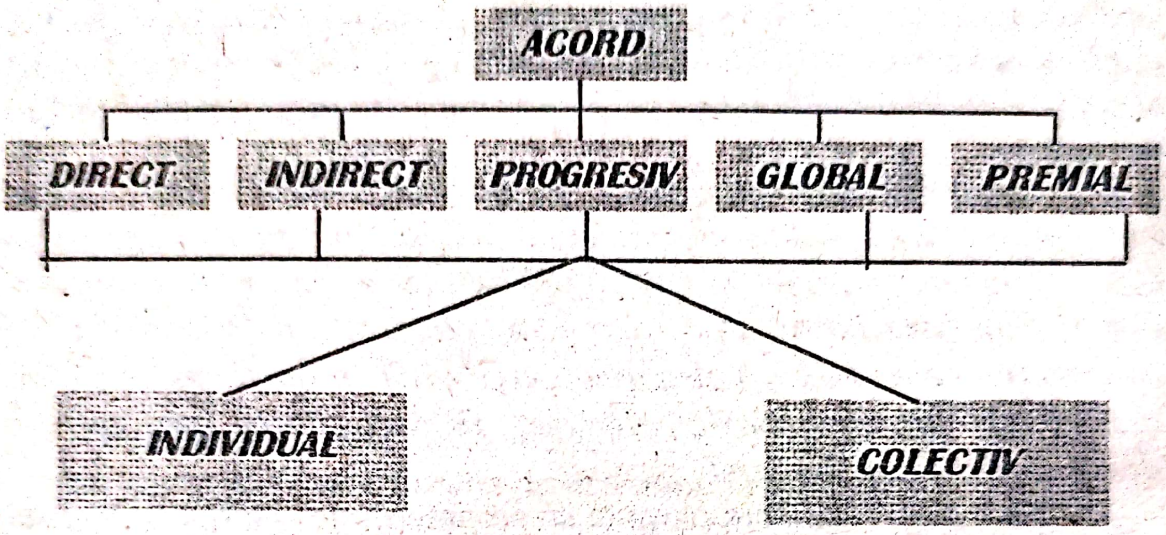
Principalele forme de salarizare sunt:

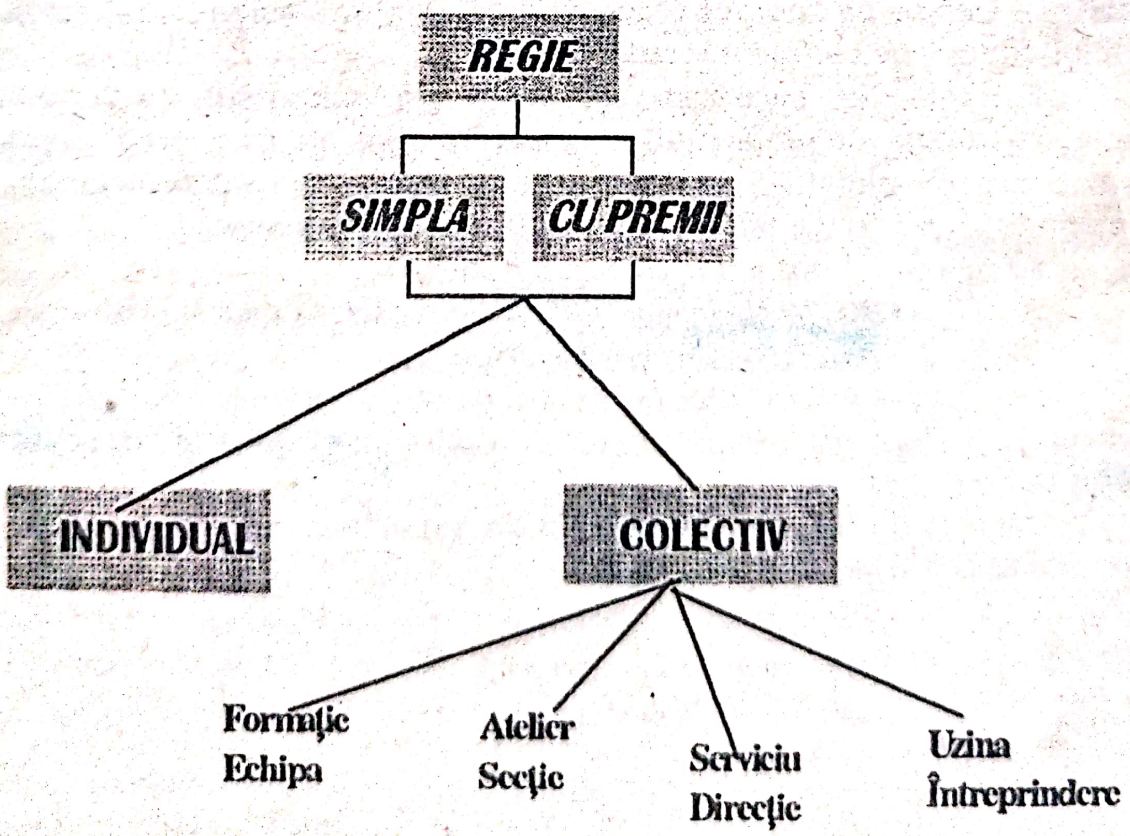
- salarizarea în acord, funcţie de randamentul în muncă;
- salarizarea după timp - în regie.

Pe lîngă acestea, funcţie de specificul diferitelor activităţi se utilizează şi alte variante cum este, de pildă, salarizarea pe bază de cote procentuale.

Fiecare din formele principale de salarizare îmbracă la rîndul lor mai multe forme concrete - fig.1

Figura 1





Scanned with OKEN Scanner

A. Salarizarea în acord

Salarizarea în acord contribuie la promovarea îmbinării intereselor întreprinderii - creşterea producţiei şi a productivităţii muncii, concomitent cu îmbunătăţirea calităţii - cu interesele personale ale fiecărui salariat - obţinerea unui salariu mai mare şi deci satisfacerea mai bună a cerinţelor sale.

În cadrul salarizării în acord retribuţia fiecărei persoane depinde de numărul de unităţi de produs, lucrare, operaţii, etc. executate.

Salarizarea în acord se practică sub diferite forme:

a) ***Acordul direct*** este cel mai răspîndit în cadrul formelor de salarizare în acord, fiind totodată şi cel mai simplu. Permite fiecărei persoane să-şi cunoască în orice moment salariul realizat. Acordul direct constă în determinarea salariului prin înmulţirea numărului de unităţi de produs, lucrare, etc. cu un tarif de plată pe unitatea respectivă; acest tarif pe bucată, pe unitate de măsură, este constant, rămîne acelaşi, indiferent de cantităţile realizate. Tariful pe bucată, pe unitate de măsură, se stabileşte la rîndul său, prin înmulţirea normei de timp în ore - om pe unitatea de produs cu salariul de bază al categoriei corespunzătoare fiecărei lucrări, operaţii, etc.

b) ***Acordul progresiv*** se deosebeşte de acordul direct prin faptul că la calculul salariului cuvenit nu se aplică un tarif unic pe bucată, ci două sau mai multe tarife, în scară crescîndă. Domeniul de aplicare al acordului progresiv este destul de limitat.

c) ***Acordul premial*** se aplică acolo unde pe lîngă cerinţele acordului, mai apare necesitatea unei motivări mai puternice pentru obţinerea de pildă a unei calităţi mai bune a produsului, al unui randament mai bun, a reducerii unor consumuri de resurse, etc.

d) ***Acord global*** se aplică acolo unde aceeaşi persoană sau o formaţie execută o succesiune de operaţii, lucrări, ce se concretizează într-un ansamblu care poate fi un semifabricat, un produs, o fază de lucrări, etc. În aceste cazuri pentru întreaga gamă de operaţii, lucrări, etc. se stabileşte o sumă globală de plată.

e) ***Acordul indirect*** se aplică acolo unde salarizarea unui executant individual sau colectiv se face funcţie de realizările obţinute de un alt executant sau o altă formaţie, pe care, de regulă, îl deserveşte.

Scanned with OKEN Scanner

Toate formele de salarizare în acord pot fi : colective sau individuale, după cum munca este organizată într-o formaţie sau fiecare persoană lucrează individual.

B. Salarizarea după timp - regie

Această formă constă în plata salariului în funcţie de timpul efectiv lucrat; individul nu este cointeresat în sporirea productivităţii muncii, întrucît el primeşte salariul de bază, indiferent de numărul de unităţi de lucrare produsă. Ca urmare se impune, ca în toate cazurile, salarizarea în regie, să se aplice odată cu stabilirea unor norme de muncă de calitate, care să asigure realizarea nivelului de productivitate a muncii aşteptat. Această formă se aplică, de regulă, acolo unde normele de muncă se exprimă sub formă de sferă de atribuţii, însoţite de norma de deservire. Deasemenea se aplică cu bune rezultate, acolo unde există o foarte bună organizare a activităţii şi unde ceea ce se urmăreşte este obţinerea unui nivel al productivităţii muncii dinainte stabilit.

C. Premii

Atît salarizarea în acord cît şi cea în regie poate fi completată cu premii, acolo unde există un interes deosebit pentru o motivare mai puternică a individului. De regulă premiile se acordă pentru realizări deosebite, fie pe baza unui sistem specific diferitelor activităţi sau locuri de muncă, fie pur şi simplu la aprecierea conducătorului.

X.2. Problemele opţiunii pentru o anumită formă de salarizare

Aşa cum s-a arătat mai sus, din punct de vedere fundamental există două mari modalităţi de salarizare.

În primul caz - salarizarea lucrătorului este direct legată de munca prestată - acord - măsurată într-un anumit fel, pe baza unor reguli dinainte stabilite. Să luăm ca exemplu un muncitor din industrie ocupat cu o muncă cu caracter repetitiv. Sarcina lui constă în a asambla un anumit element pe baza instrucţiunilor date şi a unor norme de calitate impuse. Rezultatul poate fi măsurat prin numărul de

Scanned with OKEN Scanner

elemente asamblate într-o oră, zi sau lună şi retribuţia poate fi stabilită sub forma unei sume S pentru un element asamblat. Dacă la finele zilei el a realizat N elemente asamblate, va primi N înmulţit cu suma S. Într-o astfel de situaţie, salariul angajatului este determinat după prestarea muncii, în funcţie de numărul de elemente sau de unităţile de lucrare efectuate.

Cel de al doilea caz important este salarizarea funcţie de timp - regie . Lucrătorul este plătit exclusiv după timpul efectiv lucrat sau mai bine zis, pontat. El primeşte o sumă dinainte stabilită pe oră, zi, săptămînă sau lună efectiv lucrată, independent de variaţia volumului de muncă depusă; astfel muncitorul, retribuit în acest mod, pe baza unui salariu stabilit pe oră - T, va primi salariul în funcţie de numărul N de ore efectuate - N înmulţit cu T, indiferent de numărul de elemente asamblate.

Aceasta nu înseamnă însă că la salarizarea în regie volumul de muncă depus este fără consecinţă. *Toate formele de salarizare, trebuie să stabilească într-un fel sau altul o legătură între salariu şi rezultat.* Forma de salarizare se bazează totdeauna pe ipoteza, potrivit căreia muncitorul va depune, cel puţin un anumit volum de muncă, sau va realiza o anumită cantitate de lucrări. Lucrătorul, care în mod constant, nu se aliniază la acel minim, care se ia ca bază de pornire, riscă să fie sancţionat şi chiar să-şi piardă locul de muncă. Există în acelaşi timp mai mulţi factori, care pot să-l determine pe lucrător, să îndeplinească sau chiar să depăşească norma minimă ce a stat la baza aplicării formei de salarizare în regie, astfel:

- presiunea pe care, cel ce l-a angajat precum şi ceilalţi salariaţi, o exercită asupra individului;
- interesul pe care îl manifestă individul faţă de muncă şi aprecierea pe care o aşteaptă de la cel ce l-a angajat; salariatul ştie că de felul cum îi este apreciată munca depinde salariul său şi posibilităţile de promovare într-un post mai bine plătit.

Se poate considera deci că noţiunea de rezultat nu lipseşte nici din forma de salarizare în regie. Deosebirea fundamentală constă în modul în care se face legătura dintre salariu şi rezultate. În primul caz - *acord* - salariul pentru o anumită perioadă este direct legat de rezultatele riguros măsurate. În cel de al doilea caz - *regie* - relaţia este mai puţin directă, mai slab definită şi normele la care se raportează munca depusă, sunt adesea mult mai puţin precise. Există, în acelaşi timp, forme de salarizare în regie, mai ales cele la care salariul este

Scanned with OKEN Scanner

stabilit pe baza unei productivităţi controlate, care au la bază norme de producţie foarte exacte. Atunci cînd aceste norme nu sunt îndeplinite, se aplică diferite sancţiuni, cum ar fi trecerea într-o categorie inferioară de salarizare, sau măsuri disciplinare, ca de pildă, trecerea pe un alt post inferior sau pur şi simplu licenţierea. Cu toate acestea, spre deosebire de formele legate direct de rezultate, formele de salarizare funcţie de timp nu stabilesc o legătură directă între salariu şi norma de muncă. În cazul salarizării în regie, muncitorul din exemplul de mai sus, ştie de la începutul perioadei de plată, înainte de a fi asamblat chiar un singur element, salariul pe care îl va primi la finele perioadei; el ştie, deasemenea şi cîte elemente trebuie să asambleze şi care sunt consecinţele dacă nu realizează numărul de elemente prevăzute. Salariul stabilit pentru un randament controlat - *regie controlată* - este o formă de salarizare care poate deveni deosebit de interesantă, care este pe cale de a se extinde şi asupra căreia vom reveni.Pe de altă parte, la forma de salarizare legată de rezultate - acord - salariul individului, depinde de numărul de elemente efectiv asamblate în decursul perioadei de plată şi este calculat numai la finele perioadei, în momentul în care se cunosc realizările.

Din cele prezentate pînă aici s-au putut observa deci, care sunt diferenţele dintre cele două forme de salarizare - salarizare funcţie de rezultate - acord - şi salarizare funcţie de timp - regie . În realitate lucrurile nu stau totdeauna chiar aşa. La multe forme de salarizare în acord se are în vedere şi un salariu de bază minim garantat, funcţie de timpul efectiv lucrat. Ca urmare salariul unui angajat cuprinde foarte adesea, pe de o parte, un element de remunerare după timp şi pe de altă parte, unul sau mai multe elemente legate de rezultate. Pentru a relua exemplul de mai sus salariul la finele perioadei, ar putea fi compus din mai multe elemente, ca de pildă:

- salariul de bază, calculat funcţie de numărul de ore efectiv lucrate şi care ar putea să reprezinte 60% din salariul total;
- un element calculat funcţie de numărul de piese asamblat şi care ar putea să reprezinte 30% din salariul total;
- un element calculat funcţie de rezultatele atelierului din care face parte şi care ar reprezenta 10% din salariul total.

Deşi în mod frecvent astfel de forme de salarizare sunt destul de complexe, de regulă, este relativ uşor de distins, partea din salariul total care depinde de timp, de cea care este legată de rezultate.

Scanned with OKEN Scanner

La elaborarea unei forme de salarizare, se pun, de regulă, trei probleme importante:

- cîte şi ce fel de elemente trebuie să cuprindă forma de salarizare şi care este ponderea pe care o are fiecare element în salariul total ?
- ce rezultate se justifică a fi luate ca bază la stabilirea salariului şi cum se măsoară ?
- ce tip de relaţie se recomandă să se stabilească între rezultatele luate în considerare şi salariu ?

Formele de salarizare în acord se bazează pe o idee simplă şi foarte răspîndită a motivării omului. Această idee, constă, în faptul că, dacă muncitorul este cointeresat prin bani, aceştia îl vor determina să depună un efort în plus, pentru a cîştiga o sumă mai mare de bani. Cu alte cuvinte, se aplică o formă de salarizare mobilă, pentru a face ca lucrările să se execute mai repede şi mai bine. Teoriile de motivare sunt, de fapt, mult mai complexe şi fac să apară şi alte mijloace de acţiune asupra activităţii angajaţilor, decît banii. Astfel pot fi avute în vedere:

- o disciplină, bazată pe un control riguros; aceasta determină individul să acţioneze potrivit regulilor stabilite;
- concurenţa în promovarea profesională care poate constitui un excitant serios pentru o muncă mai productivă;
- natura muncii care poate avea deasemenea un rol însemnat; plasat într-un post unde individul are sentimentul că sunt puse la încercare capacităţile, sau că i se oferă o lucrare interesantă şi utilă, pot să-l determine să obţină o productivitate şi calitate sporită.

Toate acestea fac ca într-un studiu privind formele de salarizare în acord, să nu se ţină seama numai de interesul pecuniar al muncitorului, ci şi de alte mobiluri care l-ar putea incita, pentru ca el să nu fie tentat să acţioneze în mod unilateral.

La nivelul întreprinderii, problema nu este numai aceea a mijloacelor specifice pentru determinarea individului să depună un efort sporit; ea este mult mai vastă; ea priveşte rolul pe care îl are forma de salarizare în eficienţa şi succesul întreprinderii. Oricare ar fi principiile din care se inspiră, forma de salarizare este unul din mijloacele care permit, să se acţioneze asupra comportamentului persoanelor din întreprindere, pentru a asigura funcţionarea normală a acesteia. Există în întreprinderi, tot felul de sisteme de control - control al gestiunii bugetare, al aprovizionării, al producţiei, etc; scopul însă este totdeauna acela de a influenţa comportamentul, pentru a produce comportamente conforme cu programele şi bugetele

Scanned with OKEN Scanner

stabilite. Ca urmare, forma de salarizare este unul din cele mai de seamă mijloace, de care dispune conducerea întreprinderii, pentru a asigura motivarea angajaţilor în îndeplinirea sarcinilor, în vederea atingerii obiectivelor stabilite. Cu toate acestea, întrucît diferitele sisteme de control, depind adesea de competenţa specialiştilor, există riscul, dacă nu se iau măsuri de prevenire, de a da naştere la efecte contrare celor aşteptate. Dacă de pildă, sistemul de control al aprovizionării şi sistemul de control al producţiei, nu sunt bine coordonate între ele, pot să apară fenomene ce conduc la blocarea activităţii şi implicit la influenţă negativă aupra salariilor angajaţilor retribuiţi în acord. Există însă posibilitatea de prevenire a unor astfel de fenomene, prin modificări care să asigure coordonarea între cele două sisteme şi la nevoie este posibilă chiar modificarea formei de salarizare.

În general forma de salarizare poate fi considerată ca un mecanism de armonizare a exigenţelor, obiectivelor şi a unor eventuale contradicţii care pot interveni în funcţionarea întreprinderilor.

Exploataţiile agricole, uzinele, băncile, societăţile de asigurare, toate întreprinderile şi chiar orice alt fel de organizaţii - de administraţie sau şcoli şi altele, operează într-un mediu în care se pot distinge clar trei elemente principale:

- primul element este piaţa pentru care lucrează întreprinderea, unitatea, instituţia, etc.; aceasta cuprinde organizaţiile şi persoanele cărora le sunt destinate bunurile şi serviciile pe care le realizează, atît întreprinderea în cauză cît şi unităţile concurente;
- cel de al doilea este piaţa muncii cu toate persoanele angajate sau susceptibile de a fi angajate de întreprindere;
- cel de al treilea aspect, deşi este mai greu de definit, are, cel puţin aceeaşi importanţă în viaţa întreprinderii; acesta reprezintă, aşa numitul, mediu socio-cultural, respectiv întregul complex de valori morale, opinii religioase sau politice, apartenenţă la anumite structuri sociale, care reglementează drepturile, speranţele şi aspiraţiile indivizilor ce lucrează în întreprindere.

Pe baza informaţiilor de care dispun asupra clienţilor, a realizărilor şi a proiectelor concurenţilor lor, întreprinderile pot decide, în legătură cu bunurile şi serviciile pe care le vor produce, în ce cantitate şi cu ce preţ. Aceste decizii conduc la stabilirea sarcinilor privind organizarea dispozitivului de producţie, pentru a putea acţiona: construcţii, maşini şi echipamente, personal, aprovizionare, fabricaţie, vînzări, etc. Organizarea dispozitivului de producţie este

Scanned with OKEN Scanner

deasemenea funcţie de politica firmei în materie de produse şi servicii, tehnologiile adoptate precum şi alţi factori ce influenţează sistemul de preţuri. Diferitelor soluţii posibile le corespund diferite scheme de ocupare cu forţă de muncă: număr de personal, niveluri de calificare, salarii, norme de muncă, forme de salarizare, etc.

Posibiltăţile de recrutare şi condiţiile de salarizare pe care va trebui să le ofere o unitate depind însă, de situaţia pieţii muncii inclusiv de nivelul de salarii plătite de alte întreprinderi. Aspiraţiile profesionale ale lucrătorilor sunt, pe de altă parte, influenţate de mediul socio-cultural, care determină valorile sociale de care sunt legaţi, ei şi superiorii lor, atitudinea lor faţă de muncă şi faţă de conducere, motivarea, relaţiile profesionale, mecanismele de determinare a salariilor, condiţiile de muncă şi încă multe alte elemente. Situaţia cererii şi a ofertei de forţă de muncă precum şi contextul socio-cultural, presupun cu alte cuvinte, un ansamblu de cerinţe faţă de lucrători şi una din marile probleme ale întreprinderii este aceea a prevenirii şi rezolvării conflictelor inevitabile între exigenţele muncii şi aspiraţiile profesionale ale personalului, asigurînd în acelaşi timp, succesul său comericial şi realizarea celorlalte obiective proprii. Această armonizare poate fi realizată în mai multe feluri. Uneori este posibil - în limita restricţiilor financiare - să se modifice mai mult sau mai puţin dispozitivul de producţie pentru a adapta cerinţele muncii la aspiraţiile lucrătorilor, de pildă prin adaptarea sarcinilor, în funcţie de calificările acestora sau prin a le îmbogăţi, în aşa fel încît să facă munca mai atrăgătoare şi mai interesantă. Cu toate acestea, în multe cazuri, armonizarea se asigură prin mijloace mai directe ale politicii de personal şi mai ales ale politicii de salarizare.

În ce măsură formele de salarizare pot contribui la concilierea dintre exigenţele muncii şi aspiraţiile profesionale ale muncitorilor ?

Această conciliere se realizează prin contractul de muncă, ce se încheie între părţi şi prin care angajatul se obligă să presteze o anumită muncă şi deci să depună un anumit efort, în schimbul unui salariu pe care angajatorul se obligă să-l plătească. Dar, de fapt, numai după încheierea contractului de muncă se stabilesc, în mod progresiv, modalităţile prin care efortul potenţial se transformă în activitate productivă concretă. Deoarece efortul este o experienţă subiectivă ce nu poate fi măsurată - numai producţia, rezultatul efortului se poate măsura - este în principiu imposibil, ca părţile să se înţeleagă, cu precizie asupra gradului de efort ce se cere a fi depus în schimbul salariului oferit. Forma de salarizare în acord constituie unul din

Scanned with OKEN Scanner

mijloacele pe care cele două părți - angajatorul și angajatul - le utilizează pentru a putea obține un salariu mai mare. Conducînd la un efort sporit, în schimbul unui salariu mai mare, forma de salarizare, dacă este bine aplicată, poate fi interesantă pentru părțile contractante și poate da răspuns la așteptările acestora.

X.3. Salarizarea funcție de rezultate - în acord

Formele de salarizare în acord, pot fi clasificate în multe feluri, fără ca să existe o metodă generală de clasificare, în întregime satisfăcătoare sau acceptată. Pentru cazul nostru este probabil mai potrivit a lua drept prim criteriu posibilitatea de a măsura munca. În multe cazuri salariul individului este direct legat de munca sa. Există și alte forme unde salariul este legat de munca unui grup și unde intervine și calculul pentru repartizarea sumei totale între membrii grupului. Deasemenea pot fi și cazuri unde se ia ca bază munca unei secții, uzine sau chiar întreprindere în ansamblu.

X.3.1.Salarizarea pe bază de - acord individual

Una din caracteristicile de bază ale formelor de salarizare legate de rezultatele individuale - acord individual - constă în natura rezultatului, funcție de care se calculează salariul. În majoritatea formelor acest rezultat este productivitatea muncii. Astfel în multe cazuri se măsoară direct cantitatea de producție realizată - număr de piese fabricate, greutatea sau volumul producției, etc; salariul este calculat pe baza unui preț pe unitatea de producție - adică, principiul tarifului pe bucată. În alte cazuri calculul se face funcție de timpul efectiv consumat și timpul alocat; ca urmare se determină raportul dintre timpul normat și timpul efectiv consumat, care reprezintă, de fapt, indicele de îndeplinire a normei de muncă. Atunci cînd salariul de bază corespunde cu categoria lucrărilor, indicele de realizare a salariului este egal cu indicele de îndeplinire a normei de muncă.

Cu toate că, de regulă, elementul luat în calculul salariului este producția efectiv executată, fie sub forma unităților de produs executate, fie sub forma timpului normat față de timpul efectiv consumat, de multe ori există un interes deosebit pentru a ține seama la calculul salariului cuvenit și de alți factori. Astfel de factori sunt, calitatea producției, economia de forță de muncă, economia de materii

Scanned with OKEN Scanner

prime sau materiale, gradul de utilizare a mașinilor sau instalațiilor precum și alte criterii de eficiență. În anumite forme de salarizare se ține seama de mai multe rezultate, de pildă atît de cantitatea cît și de nivelul calitativ al producției.

Formele de salarizare în acord, conțin de multe ori, un salariu de bază garantat funcție de timpul efectiv lucrat și independent de rezultate. La salarizarea în acord direct salariul crește proporțional cu producția realizată; creșterea este liniară indiferent de numărul de unități realizate. Sunt și alte forme de salarizare în acord unde, peste un anumit nivel de îndeplinire a normelor de muncă, de pildă, peste 100 %, salariul crește mai repede sau mai încet decît producția, în astfel de cazuri, tarifele de acord respectiv tariful pe unitatea de lucrare poate fi:

- mai mare decît tariful aplicat la acordul direct și avem de a face cu un acord progresiv; acordul progresiv poate fi:
  - continuu, adică pentru fiecare unitate de produs realizată peste nivelul stabilit tariful unitar crește;
  - în trepte, tariful unitar crește peste unul sau mai multe niveluri de îndeplinire a normelor; plafonat sau neplafonat;
- degresiv, tariful pe unitate de produs scade pe măsură ce nivelul realizărilor crește.

De regulă se aplică sistemul liniar de creștere a salariului. Atunci însă cînd nu există un interes deosebit pentru creșterea cantității de producție sau atunci cînd calitatea normelor de muncă este îndoielnică; se poate acorda pentru fiecare procent de depășire a normelor de muncă peste un anumit nivel un coeficient subunitar. Atunci cînd există un interes major pentru sporirea cantității de producție realizată în unitatea de timp se poate acorda un coeficient mai mare decît unitatea. Acestea sunt variante ale formei de salarizare în acord în care salariul nu crește proporțional cu productivitatea realizată, respectiv cu numărul de unități executate sau cu nivelul de depășire a normelor de muncă. Astfel pot exista forme de salarizare cu progresie crescîndă, cu progresie descrescîndă sau chiar cu progresie în trepte. Efectul stimulativ al formelor de salarizare în acord depinde în cea mai mare măsură de relația ce se stabilește între productivitatea muncii și salarii. Cu cît progresia salariilor este mai mare, celelalte condiții fiind constante, cu atît muncitorul va fi mai interesat să crească productivitatea și să obțină mai multe unități de produs în aceași unitate de timp. Ca urmare formele în care salariul crește

Scanned with OKEN Scanner

proporţional cu producţia realizată, au un efect stimulativ mai mare decît cele în care creşterea este mai redusă, respectiv este subunitară. Forma de acord în care peste un anumit nivel de productivitate salariul nu mai creşte, indiferent de producţia realizată - progresie în trepte - încurajează mai puţin muncitorul să depăşească nivelul respectiv.

Dacă însă formele de salarizare în acord cu caracter progresiv, au un important efect stimulativ asupra individului, ele antrenează în acelaşi timp dificultăţi, datorită creşterii masei salariale şi pun unele probleme pentru întreprindere. Uneori însă este foarte greu să se stabilească norme de muncă precise. În astfel de cazuri unii muncitori ar putea obţine salarii mai mari, fără ca acestea să corespundă unui efort pe măsură, în timp ce alţii nu ar putea obţine nici măcar salariul de bază, chiar dacă ar depune un efort mai important. Astfel de cazuri dau în mod normal naştere la conflicte, între diferitele categorii de muncitori ce lucrează în acord, pe baza unor norme de muncă dezechilibrate, precum şi între aceştia şi cei ce sunt salarizaţi în regie. Pentru a pune capăt unor astfel de situaţii se pot avea în vedere forme de acord în care la un procent de depăşire a normei de muncă să-i corespundă un coeficient subunitar de spor de acord (respectiv un tarif pe bucată mai mic), eventual descrescător, cu cît nivelul de îndeplinire a normelor este mai mare. Astfel de soluţii pot menţine caracterul stimulativ al formei de salarizare, dar, de regulă, se impune o reexaminare a normelor de muncă, astfel încît acestea să reflecte cît mai fidel timpul de muncă necesar. Formele de salarizare care asigură o puternică progresivitate a salariilor pot da naştere şi la alte inconveniente. Există riscul unei scăderi însemnate a cîştigurilor, în cazul întreruperii producţiei din cauze independente de muncitor. Dacă astfel de întreruperi sunt frecvente şi dacă muncitorul ajunge deseori în situaţia de a nu putea beneficia de sporul de acord pe care el contează, forma riscă să-şi piardă efectul său stimulativ. În multe cazuri formele de salarizare în acord progresiv, cuprind şi un salariu de bază garantat, funcţie de timpul efectiv lucrat şi ca urmare pînă la un anumit nivel al randamentului, nu se aplică nici o progresivitate a salariului, cu toate consecinţele pe care ar putea-o avea această situaţie asupra motivării individului. În caz de întreruperi ale producţiei, remunerarea va fi cu atît mai constantă, cu cît salariul de bază garantat este mai ridicat şi cu cît sporul de acord progresiv reprezintă o parte mai redusă în salariul total. O astfel de formă de salarizare riscă însă, de a nu avea nici un efect incitant asupra unor muncitori mai puţin eficienţi.

Scanned with OKEN Scanner

Pe de altă parte la forma generală a relației salariu - randament (productivitate), nivelul pragului la care începe să se aplice acordul progresiv, adică stabilirea productivității pînă la care muncitorii își realizează numai salariul de bază garantat și de unde începe salariul progresiv are o mare influență asupra efectului stimulativ al formei de salarizare. Dacă acest prag este stabilit la un nivel relativ ridicat, numai unii muncitori, dintre cei mai buni, ar putea spera, să obțină un spor de acord mai mare. Puși în fața unor norme de muncă, pe care le consideră imposibil de îndeplinit, unii muncitori se vor limita la salariul în regie, vor refuza munca respectivă sau chiar vor pleca. Stabilind un prag prea redus se va ajunge la situația că toți muncitorii vor depăși în proporție însemnată normele de muncă, ceea ce va putea conduce la o producție pe stoc și un consum nerațional de fond de salarii.

Principalele efecte ce se așteaptă de la forma de salarizare în acord sunt:

- reducerea cheltuielilor de producție;
- creșterea cîștigului lucrătorilor;
- o mai corectă determinare a costurilor de manoperă pe unitatea de produs;
- o mai mare latitudine la dispoziția muncitorului în a decide asupra ritmului de lucru și a cîștigului pe care îl poate obține.

Forma de salarizare în acord reduce într-o anumită măsură activitatea de supraveghere a desfășurării procesului de producție. Aceasta ar putea fi apreciată favorabil de muncitori și ar putea reprezenta o sursă suplimentară de economii pentru întreprindere. Ca urmare în multe cazuri, unde nu este posibil un control direct, formele de salarizare în acord sunt de cele mai multe ori prezentate ca fiind singurele aplicabile.

Pe lîngă avantaje, formele de salarizare în acord prezintă și unele dezavantaje, care le pot face să devină costisitoare în aplicare, cum sunt:

- necesitatea de a avea un personal de specialitate mai ales pentru cerințele de aplicare în mod riguros a studiului muncii, în vederea stabilirii și practicării unor norme de muncă echitabile, care să reflecte cît mai fidel posibil timpul de muncă necesar;
- s-ar putea să conducă la o neglijare din partea muncitorilor a măsurilor de protecție și securitate a muncii sau o expunere a acestora la surmenaj, în dorința de a obține cîștiguri mai mari;

Scanned with OKEN Scanner

- ar putea fi neglijată calitatea lucrărilor; ca urmare devine necesar fie un control suplimentar, fie completarea acordului cu criterii de calitate, ceea ce ar putea antrena cheltuieli suplimentare;

- în genere formele de salarizare în acord individual nu conduc la încurajarea unor comportamente greu de măsurat, cum ar fi, de pildă, aptitudinea de a coopera cu alţii şi adaptabilitatea.

Formele clasice de salarizare în acord se bazează toate pe anumite norme de muncă. Stabilirea acestor norme este delicată şi dă naştere adeseori la alte probleme. Cea mai de seamă problemă este legată de atitudinea muncitorilor faţă de anumite norme prea strînse sau prea largi , respectiv dezechilibrate între ele.

Problemele care decurg din avantajele şi dezavanatajele salarizării în acord individual sunt specifice fiecărei întreprinderi şi în cadrul acestora, diferitelor locuri de muncă. Ţinînd seamă de toate acestea, este necesar la aplicarea formei de salarizare în acord individual, să fie îndeplinite, anumite condiţii cum sunt:

- motivarea financiară trebuie să aibă un rol determinant; muncitorul să fie tentat să-şi mărească cîştigul;

- să existe posibilitatea de a măsura cu precizie rezultatele obţinute;

- să existe norme de muncă echitabile şi deasemenea posibilitatea revizuirii lor fără ca aceasta să fie costisitoare şi să conducă la conflicte.

X.3.2. Salarizarea pe bază de rezultate obţinute de un colectiv

Formele de salarizare în acord pot fi aplicate, foarte bine, şi pentru colective, echipe, formaţii, etc. Aceasta se justifică pentru:

- angajaţii care execută lucrări interdependente;

- angajaţii ce execută operaţii ce se înlănţuiesc între ele, cum sunt cele de montaj;

- pentru cazul în care execuţia lucrărilor face necesar un efort comun.

De regulă pentru astfel de lucrări este dificil să se măsoare rezultatele individuale, sau chiar dacă este posibil, nu are sens; singura soluţie raţională este aceea de a măsura rezultatele întregii echipe. Deasemenea aplicarea unor astfel de forme devine indicată acolo unde este oportun un autocontrol eficace, care se exercită în cadrul echipei.

Scanned with OKEN Scanner

Avantajele aplicării unor astfel de forme sunt multiple:

- la lucrările interdependente, aceste forme oferă cel mai direct mijloc de a retribui efortul comun, colaborarea, coordonarea absolut necesare pentru buna execuţie a lucrărilor;
- pot determina angajaţii spre acţiuni de întrajutorare, la a accepta de bună voie sarcini mai puţin agreabile, la a reduce cît mai mult timpii neproductivi, sau la o mai mare grijă pentru continuitatea operaţiilor în cadrul echipei;
- lipsa unor norme de muncă individuale poate face mai uşoară repartizarea sarcinilor în funcţie de competenţele şi preferinţele fiecărui membru al formaţiei şi poate conduce la acceptarea, cu uşurinţă, a unor măsuri de reorganizare a muncii sau a unor inovaţii tehnice;
- se pot obţine economii însemnate la cheltuielile de administraţie;
- se uşurează şi se reduce consumul de timp şi efort pentru stabilirea normelor de muncă; este mai uşor de stabilit o normă de muncă pentru o echipă, decît a stabili norme de muncă individuale;
- se poate conta pe o simplificare a controalelor privind: evidenţa timpului de muncă, rapoartele de activitate, controalele de producţie, controalele de calitate, etc;
- economii importante sunt deasemenea posibile în domeniul organizării şi repartizării muncii; astfel de sarcini revin şefului de echipă, care asigură repartizarea sarcinilor în cadrul echipei şi asigură respectarea disciplinei tehnologice şi de muncă;
- există premize pentru o reducere a absenteismului, în măsura în care membrii echipei devin mai conştienţi, de perturbaţiile pe care le-ar putea provoca;
- instruirea şi adaptarea noilor veniţi, se face mai rapid, echipele avînd tot interesul pentru a-i ajuta, să devină în cel mai scurt timp eficienţi;
- astfel de forme de salarizare pot contribui la crearea unei ambianţe mai agreabile în muncă, la reducerea conflictelor în legătură cu problemele de salarizare; sporul de acord realizat de echipă este, de regulă, mai stabil de la o perioadă la alta. Dacă sporul de acord este acelaşi pentru toţi sau este proporţional cu salariul de bază, de fapt, nu ar tebui, să aibă loc nemulţumiri, în repartizarea salariilor pe fiecare individ.

Există deasemenea şi anumite inconveniente:

Scanned with OKEN Scanner

- ar putea exista teama că formele colective au un efect mai redus asupra motivării și determină o relație mai puțin directă între rezultate și efortul individual;

- absența unei motivări directe, ar putea conduce la o încetinire a ritmului la cei mai buni, fără ca în același timp să se observe o ameliorare sensibilă a eficienței la cei mai slabi;

- ar putea apare unele conflicte între indivizii cei mai activi și cei lipsiți de zel;

- printre alte inconveniente ar putea fi citate: absența controlului utilizării cu folos a timpului și a activității individuale, dificultatea de a găsi șefi de echipă competenți, etc;

În toate cazurile se recomandă:

- să se reducă pe cît posibil numărul de membri din echipă, deoarece cu cît echipa este mai numeroasă, cu atît este mai dificil de stăpînit relația dintre efort și rezultatele individuale; de aici necesitatea de a stabili formații minime de lucru corespunzătoare unei organizări raționale;

- ca membrii echipei să fie, de regulă, de același nivel de eficacitate și echipa să fie ea însăși bine sudată, atît prin natura sarcinilor cît și pe plan uman; dacă locurile de muncă sunt foarte dispersate și foarte independente, muncitorii nu simt că au interese comune și fiecare își face partea sa de operații;

- ca echipele să fie cît mai stabile posibil; plecările și revenirile în echipă pot antrena perturbații, cu atît mai importante cu cît sarcinile sunt mai complexe și mai variate; muncitorii nou veniți vor avea, în mod normal nevoie de o anumită perioadă de timp în care vor realiza o productivitate inferioară celorlalți muncitori mai vechi; ei au nevoie de ajutorul șefului de echipă și a celorlalți componenți, ceea ce va duce la încetinirea ritmului acestora; deși se pot lua anumite măsuri pentru a evita o reducere a cîștigurilor o anumită perioadă, astfel de soluții au totuși o eficiență limitată.

Unitatea de aplicare a formei de salarizare poate fi un muncitor individual sau echipa, dar și un atelier, secție, uzină, serviciu sau chiar ansamblul întreprinderii. În ceea ce privesc rezultatele, funcție de care se determină salariul cuvenit, unele din aceste forme folosesc, ca și cele cu o aplicare mai limitată, productivitatea muncii, calitatea producției, economia de manoperă, de materii prime, materiale sau de alți factori de producție, gradul de utilizare a mașinilor, precum și diferite combinații dintre aceste criterii. Alte forme de salarizare cu

Scanned with OKEN Scanner

sferă de cuprindere mai vastă, pe uzină sau chiar întreprindere, au la bază obiective mai largi cum sunt cele de reducere a cheltuielilor de producţie, sau numai a cheltuielilor cu forţa de muncă, etc. Rezultatele ce se obţin, pot fi măsurate prin raportul dintre un indicator de producţie (volum sau valoarea producţiei, valoarea adăugată, volumul vînzărilor, etc.) şi un indicator de cheltuieli (manopera, materii prime, materiale sau alte cheltuieli, precum şi combinaţii între diferitele categorii de cheltuieli). Pe baza rezultatelor obţinute într-o perioadă anterioară luată ca perioadă de bază se stabileşte o normă. În cazul îmbunătăţirii rezultatului într-o perioadă ulterioară, surplusul realizat se împarte între întreprindere şi personal, în anumite proporţii.

Scopul acestor forme de salarizare este mai larg decît ameliorarea cantitativă sau calitativă a producţiei spre care tind formele de salarizare legate de rezultate. Creind o mai mare convergenţă de interese între angajaţi şi întreprindere, punînd accentul pe nevoia de integrare a individului în întreprindere, mai mult decît pe nevoia de afirmare de sine, aceste forme încearcă să angajeze colaborarea în cadrul uzinei, sau întreprinderii, în ansamblul său. De la fiecare persoană se aşteaptă să lucreze mai bine şi se contează, de obicei, pe spiritul inventiv al întregului personal, pentru a elimina pierderile, a ameliora organizarea şi metodele de muncă, a perfecţiona bunurile şi serviciile realizate, sau pentru a-şi imagina altele noi. În multe cazuri se organizează comitete compuse din reprezentanţi ai conducerii şi ai angajaţilor pentru a analiza şi a urmări desfăşurarea activităţii, precum şi pentru a face propuneri de ameliorare. Adesea se consideră că astfel de forme de salarizare au puţine şanse de succes dacă nu se instituie anumite mecanisme de consultare şi de participare a angajaţilor.

Cu preţul unor cheltuieli de aplicare relativ reduse, astfel de forme de salarizare dau fiecărui angajat al întreprinderii o motivare financiară, care îl determină să caute mijloace pentru creşterea rezultatelor economice al ansamblului unităţii, să-şi sporească eforturile, să elimine timpii neproductivi, să contribuie cu sugestii generatoare de economii. În acelaşi timp însă există teama că aplicînd astfel de forme de salarizare, angajaţii vor înţelege greu legătura dintre efortul lor de fiecare zi şi sporul de salariu pe care l-ar putea obţine. În mod frecvent pot să apară variaţii în plusul de salariu obţinut, din motive pe care ei nu le sesizează. În acelaşi timp diferite elemente, cum sunt creşterea preţurilor materiilor prime, materialelor, manoperei, energiei, etc şi a preţului bunurilor sau serviciilor realizate, structura producţiei, metodele de producţie, etc, pot influenţa, de

Scanned with OKEN Scanner

pildă, raportul dintre costul manoperei şi producţie şi ca urmare dacă norma stabilită pe bază realizărilor anterioare nu este modificată în mod corespunzător, poate influenţa negativ aplicarea formei de salarizare.

Mai cu seamă în întreprinderile mici, angajaţii pot să înţeleagă cu mai multă uşurinţă şi să-şi vadă materializate eforturile lor, ceea ce face ca această formă de salarizare să le devină convenabilă. În esenţă pentru a aplica astfel de forme de salarizare, este necesar, să se poată defini un rezultat final simplu, care să fie în acelaşi timp, determinant pentru succesul întreprinderii şi să poată fi înţeles de angajaţi. Întărirea cooperării trebuie să conducă la o ameliorare sensibilă a rezultatelor stabilite drept criterii - care nu trebuie însă să fie foarte mult influenţate de factorii exteriori - şi să facă posibilă obţinerea unor avantaje de către angajaţi. Se cere deasemenea, ca relaţiile de muncă să fie marcate de un grad înalt de încredere mutuală şi să permită renegocieri periodice ale modalităţilor de aplicare a formei de salarizare, funcţie de evoluţia situaţiei.

X.4. Salarizarea după timp - regie

Atunci cînd situaţia concretă nu permite aplicarea cu succes a unei forme de salarizare bazată pe rezultatele strict măsurabile obţinute de individ, echipă, secţie, uzină sau întreprindere, se aplică forma de salarizare după timp, unde salariul se calculează funcţie de salariul de bază şi numărul de ore efectiv lucrate. Interesul principal pentru o astfel de formă de salarizare constă în simplitatea sa. Aplicarea mai puţin costisitoare, din punct de vedere administrativ, nu conduce, de regulă, la conflicte privind dispersia salariilor. Pe de altă parte, încurajează colaborarea, asigură o anumită suplete în organizarea şi execuţia lucrărilor, facilitează adaptarea la schimbări şi asigură mai multă stabilitate cîştigurilor, ceea ce de multe ori convine angajaţilor.

Dar inexistenţa unei legături directe între salariu şi rezultate, poate face ca salarizarea după timp, să aibă o influenţă negativă asupra activităţii angajaţilor. De fapt, însă, chiar şi la aceste forme de salarizare, trebuie să existe o anumită relaţie între salariu şi rezultate, chiar dacă nu este explicită şi dacă nu este însoţită de o creştere a salariului, ca la formele de salarizare în acord.

Scanned with OKEN Scanner

În această ordine de idei se cuvin a fi menţionate, cel puţin două elemente care au în vedere să menţină anumite avantaje ale formelor de salarizare în acord:

- prima constă în însoţirea formei de salarizare de o normă de muncă bine stabilită; aceasta este forma de salarizare în regie sau după timp, cu randament controlat - ***regie controlată;***
- cea de a doua constă în a lega parţial salariul de o evaluare periodică a muncii depuse; acesta este forma ce se bazează pe ***principiul notării personalului.***

X.4.1. Salarizarea după timp cu randament controlat - regie controlată

Potrivit acestor forme de salarizare, care pot fi foarte variate, angajatul primeşte un salariu fix stabilit, în schimbul căruia el trebuie să obţină, anumite rezultate minime, bine determinate. Rezultatele ce se cer a fi îndeplinite sunt comparabile cu cele prevăzute la forma de salarizare în acord. Cel ce angajează se obligă să asigure angajatului mijloacele, materialele şi condiţiile organizatorice, necesare pentru atingerea rezultatelor stabilite, fără un efort excesiv şi în condiţii de securitate a muncii. Pe de altă parte, angajatul acceptă să depună efortul necesar pentru îndeplinirea normei stabilite.

Normele de muncă pot fi, fie individuale, fie pe echipă; ele sunt stabilite prin aplicarea corectă a principiilor studiului muncii. Dacă angajatul nu îndeplineşte norma de muncă stabilită, trebuie să se analizeze cauzele. Dacă neîndeplinirea normei de muncă nu este din vina angajatului, acesta primeşte, în întregime, salariul stabilit. Dacă răspunderea sa este stabilită, el suportă diferite măsuri sau sancţiuni, cum sunt: simplu avertisment, completarea pregătirii profesionale, reducerea salariului sau a nivelului de încadrare, trecerea pe un alt loc de muncă şi chiar licenţierea, în cazul unor nerealizări repetate.

Forma de salarizare în regie controlată urmăreşte să stabilească, o bază contractuală pentru relaţia dintre efort şi salariu. Spre deosebire de salarizarea în acord, la forma de salarizare în regie controlată, salariul este stabilit înainte ca muncitorul să fi executat munca pentru care este angajat. O altă diferenţă impertantă constă în faptul că dacă norma stabilită nu este îndeplinită şi dacă aceasta nu este imputabilă muncitorului, el nu suferă nici un prejudiciu financiar şi primeşte salariul, întreg. În practică există o suficient de mare variaţie a acestor forme de salarizare, de la cele în care salariul cuvenit

se calculează numai funcţie de timpul lucrat şi pînă la cele ce se apropie foarte mult de formele de salarizare în acord.

În unele din aceste forme de salarizare toţi angajaţii au dreptul să beneficieze de o primă fixă, care însă nu le este acordată, dacă nu au realizat un anumit randament normat. În alte cazuri, care prezintă deasemenea unele analogii cu salarizarea în acord, nivelul salariului pentru o perioadă viitoare, este determinat funcţie de realizările obţinute în perioade anterioare. Pe baza acestui principiu unele forme au diferite nivele de salarii pentru diferite trepte de randament. La început individul trebuie să demonstreze că este capabil să atingă, în mod constant, un anumit nivel de randament şi acesta este nivelul cu care începe. Dacă datorită îndemînării, abilităţii şi efortului depus, el atinge un randament superior şi salariul său creşte corespunzător rezultatelor obţinute.

La cealalată extremitate, unele forme de regie controlată se suprapun aproape cu salarizarea în regie simplă (după timp). Nivelul remunerării rămîne constant şi sancţiunile prevăzute, practic se aplică rar sau în orice caz, nu se aplică în mod sistematic. Efectul stimulativ al acestor forme de salarizare se referă, mai ales, la stabilirea obiectivului de atins şi la supravegherea regulată a desfăşurării activităţii.

Oricare ar fi natura lor, formele de salarizare cu salariu fix şi randament controlat se deosebesc de formele clasice de salarizare în regie sau acord, prin schimbările destul de importante pe care le determină în întreprindere. Este necesar să crească în primul rînd, rolul maiştrilor şi al şefilor de echipă. Este necesar ca aceştia să-şi asume un nou tip de responsabilitate şi să stabilească un alt fel de relaţii faţă de subordonaţi. Ei trebuie să se preocupe mai mult de îmbunătăţirea metodelor de lucru (muncitorii nemaiavînd nici un interes financiar în acest sens).

Faţă de salarizarea în regie simplă, salarizarea în regie controlată necesită o verificare mult mai riguroasă, întrucît trebuie să se asigure că normele de muncă sunt respectate şi să se analizeze cauzele eventualelor dereglări. Faţă de salarizarea în acord, acesta obligă maiştrii şi şefii de echipă să vegheze mult mai atent pentru prevenirea încetinirii sau întreruperilor în producţie, deoarece motivarea financiară nu-i mai determină pe angajaţi să caute ei înşişi măsuri pentru a le evita.

Principalele avantaje ale acestor forme de salarizare sunt:

Faţă de forma de salarizare în regie simplă, interesul major constă în stabilirea unor norme precise, de bună calitate şi în

Scanned with OKEN Scanner

supravegherea apilcării lor. Creşterea salariilor ar putea fi, în orice caz, cu prisosinţă acoperită prin nivelul activităţii, sau eventual printr-o mai bună stăpînire a orelor suplimentare. Punînd în evidenţă eventualele cauze pentru care normele de muncă nu sunt îndeplinite, aceste forme obligă conducerea întreprinderii să asigure o mai bună organizare a activităţii şi să urmărească mai riguros îndeplinirea programelor de producţie. Totodată, în condiţiile concrete de apiicare în întreprindere, de regulă, ameninţarea cu aplicarea de sancţiuni riscă să devină neoperantă, întrucît sancţiunile sunt greu de aplicat.

Faţă de salarizarea în acord salarizarea în regie controlată asigură atît o mai bună determinare a costurilor salariale şi a producţiei, cît şi o mai mare stabilitate a acestora. Reduce diferenţele de cîştiguri între angajaţi, faţă de nivelul de îndeplinire a normelor care are loc la formele de salarizare în acord. Salariile nefiind direct legate de normele de muncă, stabilitatea lor suscită, de regulă, mai puţine motive de conflicte, sarcinile pot fi repartizate mult mai uşor şi schimbările sunt mai bine acceptate. Maiştrii şi şefii de echipă, nu mai sunt presaţi cu fel de fel de contestaţii privind normele de muncă sau repartizarea unor lucrări mai interesante sau mai puţin interesante şi pot să-şi concentreze atenţia mai mult pe organizarea producţiei, stabilirea unor metode mai bune de muncă, productivităţile individuale ale personalului şi eventual nevoile de formare ale acestuia. Salarizarea fiind fixă, se pot uneori accepta şi norme de muncă mai puţin exacte.

Cel mai de seamă dezavantaj al acestei forme de salarizare, constă în absenţa unei motivaţii directe, care ar putea avea o influenţă negativă asupra activităţii oamenilor, mai ales a celor mai eficienţi şi mai calificaţi. Pentru patron această formă de salarizare conduce la cheltuieli suplimentare pe care le determină menţinerea salariilor în caz de întrerupere a muncii. Deasemenea nu este sigur că normele de muncă ar putea fi revizuite ori de cîte ori este nevoie. Pe de altă parte, angajaţii nu mai au posibilitatea să-şi plafoneze, pînă la un anumit punct, ritmul de muncă. În fine condiţiile de negociere a salariilor sunt cu totul altele.

Forma de salarizare în regie controlată este indicată, mai ales atunci cînd întreprinderea are un interes deosebit, nu în primul rînd pentru o productivitate individuală mai mare ci mai ales pentru o eficienţă generală sporită, constantă şi previzibilă, atît cantitativ cît şi calitativ, şi îndeosebi acolo unde ritmul de lucru este determinat în mare măsură de maşini sau tehnologie, sau atunci cînd este necesară o coordonare foarte strînsă a diferitelor elemente în producţii

Scanned with OKEN Scanner

complexe. Poate prezenta deasemenea interes, atunci cînd exigenţele pieţii sau evoluţia tehnicii, fac necesară o suplețe mai mare a manoperei şi acceptarea de schimbări.

Funcţionarea în condiţii bune a acestor forme de salarizare, face necesar un personal de specialitate la înălţimea sarcinilor, specializat în studiul muncii, în măsură să stabilească şi să revizuiască în mod constant normele de muncă, cu toate că problemele sunt, în general, mai simple decît în cazul aplicării formei de salarizare în acord.

X.4.2. Salarizarea după timp cu notarea personalului

În cazul acestei forme de salarizare, o anumită parte din salariu depinde de estimarea sistematică a comportamentului sau a valorii personale a angajaţilor. Faţă de formele legate de rezultate, diferenţa fundamentală constă în faptul că la acestea, munca depusă este măsurată în mod obiectiv, în timp ce în cazul de faţă aprecierea este în parte sau chiar în întregime subiectivă. Pe de altă parte, la salarizarea în acord, regulile de aplicare sunt foarte precise şi sunt stabilite înainte de începerea activităţii, ceea ce nu este cazul la forma privind notarea personalului. Faţă de salarizarea în regie simplă, marea diferenţă constă în faptul că are loc o evaluare sistematică, care constituie baza pentru o ajustare a salariilor, funcţie de activitatea desfăşurată; la salarizarea în regie eventualele ajustări, se fac pe baza unor aprecieri cu totul empirice, respectiv fără a avea un caracter sistematic.

În forma sa cea mai obişnuită, notarea personalului serveşte pentru a determina în întregime, sau cel puţin în parte, creşterea salariilor, cu ocazia unor revizuiri periodice, de pildă anuale. În anumite cazuri, totuşi, ajustarea salariului îmbracă forma unor prime sau gratificaţii a căror mărime variază de la o perioadă la alta. Atunci cînd salariile se reexaminează în mod frecvent şi cînd aprecierea muncii depuse se face în mare măsură, pe baza unor criterii obiective, această formă poate fi foarte apropiată de cele care sunt direct legate de rezultate. Dimpotrivă, atunci cînd reexaminările sunt numai ocazionale şi se bazează pe evaluări subiective, este greu de făcut diferenţa între această formă şi cea de regie.

Proporţia remunerării legată de aprecierea muncii depuse, poate prezenta variaţii însemnate. În anumite cazuri, angajaţii nu beneficiază de creşteri periodice de salarii, dacă munca lor nu dă

Scanned with OKEN Scanner

satisfacţie; dimpotrivă ei pot beneficia de creşterea salariului dacă rezultatele muncii lor sunt foarte bune. În alte cazuri, partea remunerării legată de rezultatele muncii depuse este mai importantă şi deci plusul de salarii acordate periodic depinde, în cea mai mare parte sau chiar în întregime, de notarea făcută. Aplicarea acestei forme întîmpină totuşi numeroase obstacole.

Maniera în care personalul este notat este foarte importantă. *Evaluarea este* adesea *făcută pe baza* unei serii *de criterii sau factori, care pot să* nu *se refere*, numai *la aspecte destul de precise ale muncii* - asiduitate, punctualitate, volum de muncă *sau alte aspecte ale comportamentului profesional*, ci pot fi extinse şi la *calităţi personale* mult mai greu de definit: inteligenţă, judecată, onestitate, responsabilitate, ataşament, ţinuta, etc. Superiorul ierarhic al angajatului este invitat uneori *să evalueze sumar fiecare factor prin calificative: insuficient, submediu, mediu, peste medie, excepţional*, sau pus în faţa unei serii de aprecieri prestabilite, să aleagă pe aceea care, după părerea sa , se aplică mai bine la un angajat. Există şi *o altă metodă,* foarte diferită, care *constă în a evalua munca în funcţie de o serie de obiective* asupra cărora angajatul şi superiorul său ierarhic s-au pus de acord de la început. Această metodă al cărui principiu este acela al conducerii prin obiective, este aplicată din ce în ce mai des pentru personalul de execuţie din structura întreprinderii, precum şi pentru conducere şi în general pentru personalul cu pregătire superioară.

Notarea personalului este o modalitate simplă, de a lega salariul de munca depusă atunci cînd nu există mijloace obiective de măsurare a muncii. Atunci cînd există totuşi, ea permite să se ţină seama de anumite aspecte ale muncii, sau a comportamentului, care în caz contrar ar putea fi neglijate. Aceasta permite deasemenea informarea cu regularitate a angajatului, asupra modului în care este apreciată şi notată activitatea sa, ceea ce se consideră a fi important pentru motivarea acestuia şi pentru ca să ştie ce se aşteaptă să facă. Procedura de notare poate fi deasemenea utilă, pentru stabilirea nevoilor de orientare, formare şi perfecţionare a personalului, pentru repartizarea acestuia pe locuri de muncă potrivite cu priceperea şi aptitudinile sale, sau pentru controlul procedeelor de recrutare a personalului.

Dacă sunt bine înţelese şi acceptate criteriile şi dacă se poate conta pe o imparţialitate a persoanelor ce fac evaluarea, acestă formă de salarizare are toate şansele să funcţioneze bine. Din păcate, în

Scanned with OKEN Scanner

practică, aceste condiţii nu sunt totdeauna îndeplinite. Deseori criteriile adoptate nu permit o apreciere corectă a muncii; evaluările sunt făcute în mod superficial, sau cu singura grijă de a evita nemulţumiri; aprecierile sunt lipsite de imparţialitate; sunt influenţate de evenimente recente; aprecierile variază de la un conducător la altul, unii sunt mai exigenţi, iar alţii mai puţin exigenţi. În mod frecvent angajaţii au o părere mult mai bună despre munca lor decît o au conducătorii. Aşa se face că deseori, contrar părerii pe care o au cei ce angajază, angajaţii manifestă rezerve în a accepta că salariul lor corespunde într-adevăr cu munca depusă. Se poate deasemenea întîmpla ca notarea persoanelor să aibă, contrar scopului urmărit, un efect negativ asupra nivelului activităţii, deoarece fie că angajaţii sunt descurajaţi de aprecierile făcute, fie că se consideră victime ale unor nedreptăţi şi ca urmare adoptă o atitudine defensivă.

În tabela 1 se prezintă sugestiv o sinteză a diferitelor forme de salarizare susceptibile a fi aplicate singure sau în diferite combinaţii. Aceste forme de salarizare oferă diferite mijloace prin care remunerarea este legată de munca depusă. Problema ce se pune constă în a alege pe aceea sau pe acelea, care par să fie cele mai potrivite, pentru a pune de acord exigenţele impuse de munca cerută, cu aspiraţiile profesionale ale angajaţilor, ţinînd seama de piaţa pentru care întreprinderea produce, dispozitivul de producţie, piaţa muncii şi mediul socio-cultural.

Tabela nr. 1

CLASIFICAREA FORMELOR DE SALARIZARE

1	2	3
SALARIZAREA LEGATĂ DE REZULTATE		

1	2	3
A. Forme individuale - acord individual 1. Salarizarea avînd la bază productivitatea muncii - în acord;	Progresie liniară - acord direct individual - proporţională sau neproporţională; crescătoare, descrescătoare, sau în trepte, după caz.	Productivitatea muncii se măsoară prin numărul de unităţi realizate sau prin raportul dintre timpul normat şi timpul efectiv consumat.
2. Forme care au la bază alte rezultate;	Ca şi la A1	Calitate. Utilizarea maşinilor. Utilizarea materialelor. Productivitatea . Combinaţii de mai multe rezultate, din care nu lipseşte productivitatea muncii.
3. Prime;	Diferite formule de împărţire a economiei sau a cîştigului realizat.	Economie sau cîştig realizat ca urmare a sugestiilor aplicate.
B. Forme colective - pe echipe, formaţii, etc. 1. Salarizarea avînd la bază productivitatea muncii - acord colectiv;	Ca la A1	Diefrite modalităţi de măsurarre a productivităţii muncii.
2. Forme care au la bază alte rezultate;	Ca la A1	Ca la A2
C. Forme colective - pe secţie, uzină, întreprindere 1. Salarizarea avînd la bază productivitatea muncii - acord colectiv;	Ca la A1	Diferite modalităţi de măsurare a productivităţii muncii.
2. Forme care au la bază alte rezultate;	Ca la A1	Ca la A2

1	2	3
3. Prime pentru reducerea costurilor;	Diferite formule de repartizare a economiei realizate.	Raportul dintre un indicator de costuri (manoperă sau alte costuri) și un indicator de producție (volum, valoare adăugată, cifră de vînzări, etc.)
SALARIZAREA FUNCȚIE DE TIMP / REGIE		
A. Salarizarea funcție de timp - regie simplă	-	-
B. Salariu fix, cu productivitatea muncii controlată (forme individuale sau pe echipe - colective)		Productivitatea muncii se măsoară prin numărul de unități produse sau prin raportul dintre timpul normat și timpul efectiv realizat.
1. Salariu fix;	Cu sau fără sancțiuni în caz de nerealizare a productivității muncii stabilite.	
2. Salariu fix la care se adaugă prime;	Diferite formule de prime.	
3. Salariu variabil bazat pe rezultatele obținute în perioadele anterioare;	Formule prin care salariul este legat de rezultatele obținute anterior, forme cu mai multe trepte corespunzătoare diferitelor nivele de rezultate, cu posibilitatea de progresivitate.	
C. Notare personal		
1. Ajustarea salariului;	Progresie în trepte sau creșteri regulate funcție de evaluarea muncii depuse.	Munca depusă (prestație) realizarea obiectivelor convenite, aspecte specifice ale personalității sau comport. în muncă (apreciere subiectivă).
2. Prime variabile;	Prime de importanță și frecvență variabilă.	

Scanned with OKEN Scanner

X.5. Posibilităţi de aplicare a salarizării în acord

În acest capitol se prezintă, o metodă de evaluare a posibilităţilor de aplicare a formei de salarizare în acord. Criteriul fundamental poate fi exprimat sub forma:

În ce măsură forma de salarizare în acord permite, să se asigure o concordanţă între aspiraţiile profesionale ale persoanelor şi restricţiile producţiei: piaţa produselor, dispozitivul de producţie, piaţa muncii ?

Creşterea productivităţii muncii şi în mod corespunzător a cîştigurilor trebuie să fie în acelaşi timp sensibile, şi de lungă durată.

Forma de salarizare nu trebuie să conducă la creşterea cheltuielilor administrative, reducerea stabilităţii personalului, sporirea pierderilor de timp în conflicte sau creşterea rezistenţei împotriva schimbărilor.

Pe termen lung stabilitatea şi eficacitatea unei forme de salarizare în acord, depinde, în mare măsură, de capacitatea de a asigura angajaţilor un cîştig constant şi echitabil, aşa cum îl aşteaptă ei, în schimbul efortului depus.

Cu toate că pare mai formală, decît metodele obişnuite de decizie, *procedura* pe care o vom descrie este în realitate extrem de simplă. Ea *se compune din cinci factori de bază,* care au o influenţă recunoscută asupra eficacităţii formelor de salarizare în acord. *Pentru fiecare factor se stabilesc o serie de criterii* - caracteristici ale întreprinderii, ale muncii sau ale personalului - *cu care se determină greutatea specifică a fiecărui factor şi prin care se exprimă şansele unei bune funcţionări a formei de salarizare în acord.* Pentru caracteristicile, care pot fi cuantificate într-un mod destul de exact, se utilizează o scară de notaţii, constituită în aşa fel încît valorile ce le sunt acordate să reflecte, la o extremitate o situaţie favorabilă a intoducerii formei de salarizare în acord, iar la cealalată extremitate o situaţie nafavorabilă, respectiv una în care se potriveşte mai bine salarizarea în regie. Aceste scări de măsură permit să se stabilească o grilă de evaluare atît pentru întreprindere cît şi pe categoriile de personal analizate. Pe baza grilei şi a analizei caracteristicilor de ordin calitativ ale întreprinderii, este posibil să se stabilească, dacă este sau nu este cazul, să se aplice forma de

salarizare în acord. Metoda permite deasemenea să se separe factorii care ar putea să contravină aplicării unei anumite forme de salarizare, şi în acelaşi timp, pune în evidenţă măsurile ce trebuie să fie luate, inclusiv necesitatea unor schimbări în întreprindere.

Chiar dacă această metodă arată că situaţia se pretează la aplicarea unei forme de salarizare în acord, aceasta nu înseamnă că succesul este asigurat. Este necesar în continuare, ca forma de salarizare, din punct de vedere al posibilităţilor sale tehnice, să fie bine analizată pentru ca să se asigure o aplicare competentă. Trebuie deasemenea să se manifeste o deosebită grijă ca angajaţii să înţeleagă bine mecanismul, să se ia măsuri pentru a-i informa cu exactitate asupra muncii pe care ei trebuie să o presteze şi să se prevadă diferite condiţii specifice. Forma de salarizare nu se poate aplica dacă nu există norme de muncă precise sau dacă metodele de urmărire şi de evidenţă a muncii nu sunt bine stabilite. În orice caz, chiar şi atunci cînd forma de salarizare a fost temeinic analizată şi aplicată cu grija necesară, ea poate să conducă la un eşec, dacă nu este bine adaptată la ansamblul condiţiilor în care se implementează.

Datorită, mai ales, caracterului de relativă noutate a metodei prezentate, se apreciază necesare cîteva considerente preliminare:

- în primul rînd datorită faptului că experienţa existentă în aplicarea acestei metode este încă limitată, nu există nici o îndoială că metoda mai poate fi rafinată şi că definirea şi măsurarea caracteristicilor utilizate drept criterii, pot fi îmbunătăţite; metoda trebuie deasemenea să fie adaptată la cadrul instituţional şi cultural în care se aplică;

- odată efectuată analiza cantitativă a caracteristicilor întreprinderii, nu înseamnă că alegerea formei de salarizare se poate reduce la un exerciţiu pur mecanic. Nu este posibil să se formuleze reguli generale precise pentru a diagnostica eventualele conflicte de obiective şi pentru a defini prioritătile; metoda trebuie să fie aplicată cu mult discernămînt, ţinînd seama de particularităţile situaţiei şi pe baza consultărilor între părţile interesate. Ca urmare metoda asigură luarea în considerare a ansamblului factorilor care au o influenţă asupra posibilităţilor de aplicare a formei de salarizare;

- în fine, chiar dacă patronul şi reprezentanţii salariaţilor nu cad totdeauna de acord, asupra valorii unei anumite scări de măsurare sau asupra importanţei sau interpretării unui anumit criteriu, metoda are avantajul că le oferă o bază de discuţii şi ajută să ţină seama, de complexitatea lor - în loc să-şi piardă timpul cu discuţii

Scanned with OKEN Scanner

arbitrare - de condiţiile concrete, în care trebuie să se aplice formele de salarizare.

Se pun cinci probleme

În legătură cu aplicarea salarizării în acord se pun cinci probleme. Dar înainte de a ne întreba, dacă introducerea unei forme de salarizare în acord, va conduce la o creştere a producţiei şi o sporire a cîştigului, trebuie să ne întrebăm asupra ***consecinţelor pe care le-ar putea avea, asupra sănătăţii şi securităţii persoanelor. Pentru operaţii periculoase prin natura lor, locuri de muncă cu risc ridicat, singura formă de salarizare admisibilă este fără îndoială salarizarea în regie, plata cu ora.*** Trebuie să se ţină seama de faptul că, chiar şi acolo unde ar fi posibilă menţinerea sub control a accidentelor sau a situaţiilor de stres, inexistenţa unei legături între forma de salarizare în acord şi agravarea riscurilor, poate fi foarte greu stabilită. Foarte adesea există o asemenea legătură şi aceasta o demonstrează atît datele statistice cît şi experienţa de laborator. Chiar dacă se face referire la teoria probabilităţilor, pentru a demonstra că salarizarea în acord nu măreşte riscul la accidente, surmenaj şi stres, este necesar ca aplicarea să fie precedată de analize foarte serioase şi să se facă cu multe rezerve. Dacă dimpotrivă, riscul apare ca fiind neglijabil se va putea trece la formularea următoarelor cinci probleme:

a) efectul incitant al salarizării în acord; ***acordul permite individului să cîştige mai mult ?***

b) ***rezultatul muncii poate fi măsurat ?***

c) relaţia efort - rezultat; ***rezultatul muncii reflectă efortul depus de individ ?***

d) ***întreprinderea dispune de mijloacele administrative necesare pentru aplicarea formei de salarizare în acord ?***

e) ***există riscul de a fi contestate unele diferenţe între cîştiguri.***

a) ***Efectul incitant al salarizării în acord;*** pentru ca posibilitatea de a obţine un salariu mai mare, ce se oferă individului, să aibă efect stimulativ, trebuie ca acesta să fie interesat să cîştige mai mulţi bani. În general fiecare angajat doreşte să cîştige mai mult. În acelaşi timp însă importanţa cîştigului, faţă de alte aspecte ale muncii

este foarte diferită de la un individ la altul. Pentru a lua un exemplu extrem, dacă individul are nevoie de puține bunuri de consum, dacă nu le găsește sau le găsește cu dificultate pe piață, dacă potrivit obiceiului el dă tot cîștigul lui unei alte persoane, este puțin probabil, ca posibilitatea de a cîștiga mai mult, prin intermediul formei de salarizare, ar putea conduce la o sensibilă modificare a comportamentului său în muncă. În mod similar se recunoaște că peste un anumit nivel de trai, indivizii acordă mai puțină importanță unei creșteri a salariului, decît altor condiții; ritm de lucru mai lent, relații agreabile în muncă, absența conflictelor, etc. Dimpotrivă, dacă indivizii doresc să cîștige mai mult, dacă aceasta se poate realiza fără un surplus important de efort, sau dacă acceptă să depună efortul necesar, oamenii reacționează pozitiv, mai ales atunci cînd și condițiile de aplicare sunt mai bune. Ca urmare *un prim criteriu ar putea fi : puterea de motivare financiară.* S-ar putea utiliza în acest scop - ca și pentru alte criterii care fac necesară o motivare similară - o scară grafică avînd de la stînga la dreapta *cinci grade: inexistentă, slabă, medie, importantă, foarte importantă.*

După cum s-a putut observa din cele arătate mai sus, obținerea unui cîștig mai mare nu este singurul element de motivare a muncii. Chiar fără a fi supuși unei forme de salarizare în acord, salariații pot să-și aducă un aport important în realizarea sarcinilor ce le revin, pentru că ei sunt interesați, pentru că ei se consideră legați de anumite valori, pentru că ei se simt răspunzători de îndeplinirea obiectivelor stabilite, sau pentru că șefii lor știu să-i mobilizeze să obțină realizări mai bune . În mod similar, este foarte puțin probabil ca aplicarea salarizării în acord să conducă la ameliorări însemnate, dacă există și alte efecte contrare. Atunci cînd motivarea este slabă, trebuie căutate mijloacele cele mai eficace pentru a o întări. Aceasta se poate obține prin crearea unui incitant financiar sau prin alte modalități cum ar fi ; o încadrare mai bună, stabilirea de obiective mai realiste, aplicarea unor noi forme de organizare a muncii, sau chiar asocierea salariaților la decizii. Dacă, urmare analizei, alte metode nu par indicate, se poate decide instituirea unei forme de salarizare în acord. Un alt criteriu ar putea fi deci: *posibilitatea, grație salarizării în acord, de a asigura o mai bună motivare a muncii.*

S-a observat că salariații nu țin seama numai de avantajele imediate pe care le are forma de salarizare în acord. Ei țin seamă și de consecințele pe care aceasta le-ar putea avea pe termen lung. Dacă apreciază că sporirea productivității muncii se obține prin

intensificarea ritmului, că în viitor ar putea avea loc o frînare a creşterii salariilor, suprimarea unor locuri de muncă, sau reducerea orelor suplimentare, salariaţii nu vor fi deloc favorabili pentru a-şi mări efortul. Cu alte cuvinte, reacţia salariaţilor depinde în mare măsură, de încrederea pe care o au în modul în care forma de salarizare este aplicată, în felul în care patronul este sau nu este dispus să instituie garanţii suficiente, în faptul că nivelul cererii pe piaţă sau organizarea muncii în întreprindere ar putea determina o reducere a personalului în stabilirea unor relaţii profesionale mai mult sau mai puţin armonioase. *Gradul de încredere al salariaţilor în condiţiile de aplicare a formei de salarizare* poate fi deasemenea, *un criteriu* de care trebuie să se ţină seama: *acesta poate fi măsurat cel puţin parţial (printr-o relaţie inversă), cu ajutorul a doi indicatori; frecvenţa diferendelor asupra salariilor şi numărul de ore - om pierdute ca urmare a unor astfel de diferende.*

În sfîrşit, eficacitatea incitaţiei financiare depinde de atitudinea pe care o adoptă salariaţii faţă de însăşi principiul salarizării în acord, respectiv de legarea salariatului de munca depusă, măsurată într-un fel sau altul. Ei pot considera că această formă este acceptabilă, este echitabilă; ei însă pot contesta, fie pentru că urmăresc în primul rînd egalitatea şi stabilitatea cîştigului, fie pentru că au rezerve sau chiar teamă de aplicarea acordului, fie pentru că ei consideră că nu se pot măsura şi retribui toate aspectele importante ale muncii. Dacă reprezentanţii salariaţilor se opun, sau dacă salariaţii manifestă ostilitate, aplicarea salarizării în acord, nu are şanse de a motiva oamenii în muncă şi în plus dă naştere la nemulţumiri şi poate provoca frecvente conflicte. Ca urmare un *alt criteriu important* ar putea fi exprimat astfel: *se poate obţine acordul salariaţilor ?*

b) *Posibilitatea de a măsura rezultatul muncii;* datorită imposibilităţii de a măsura însăşi efortul, trebuie să se recurgă la un indicator oarecare, astfel încît producţia realizată într-un anumit timp, sau timpul acordat pentru realizarea unei anumite producţii, să poată fi măsurat. *Se poate sau nu se poate face o măsurare convenabilă a randamentului ? Se poate deasemenea măsura destul de exact partea de responsabilitate a executanţilor în muncă ?* De aceste condiţii depinde, în mare măsură, posibilitatea de aplicare a formei de salarizare în acord individual.

Scanned with OKEN Scanner

Tehnologia de producție are în această problemă un rol important. Precizia cu care este posibil să se stabilească norme de muncă de calitate este determinată în cea mai mare parte de patru factori :

1. *gradul de repetare al operațiilor;*
2. *durata ciclului de lucru;*
3. *variația muncii de la un ciclu la cel ce urmează;*
4. *complexitatea muncii.*

Cu cît munca este mai repetitivă și ciclul mai scurt, cu atît sunt mai mari posibilitățile de a elabora norme de muncă precise, aplicînd mijloacele puse la dipoziție de studiul muncii.

Totodată la lucrările repetitive și cu ciclu scurt, muncitorii au posibilitatea ca prin practica de zi cu zi și sub impulsul unui stimulent bănesc să atingă cu ușurință un ritm de lucru foarte ridicat. Operațiile simple, pot fi executate în mod aproape mecanic, ritmul de muncă depus de executant fiind fără un efort deosebit.

Dimpotrivă, atunci cînd conținutul muncii se schimbă de la un ciclu la altul, devine dificil - cu atît mai mult cu cît variațiile sunt mai mari - să se stabilească norme de muncă precise, fundamentate pe condiții medii și ca urmare media încetează de a mai fi întrutotul reprezentativă pentru munca efectiv realizată, într-o anumită perioadă. Deasemenea, cu cît munca este mai complexă (ceea ce se observă, de pildă, chiar și prin dificultatea de a o descrie sau prin proporția operațiilor ce nu pot fi precizate dinainte), este mai dificil de stabilit norme de muncă de calitate; metodele de muncă sunt în astfel de cazuri mai slab definite; munca necesită mai multă pricepere și concentrare; este necesar mai mult timp lucrătorului pentru a ajunge să stăpînească perfect astfel de activități. Este însă de precizat, că nu întotdeauna complexitatea muncii crește, în principiu, odată cu lungirea ciclului. Există și anumite sarcini cu ciclu relativ scurt, care sunt greu de descris (de pildă asamblările complexe ale elementelor electronice miniaturizate), după cum se pot întîlni și sarcini cu ciclu lung (de pildă conducerea turnării metalului sau a betonului, a unui cuptor de topire, sau analiza sistematică a unui defect în operațiile de întreținere) mai ușor de descris.

La cei patru factori enumerați mai sus ar putea să le corespundă destul de bine (potrivit unei relații directe sau inverse) următorii indicatori:

Scanned with OKEN Scanner

1. *frecvența schimbărilor în fabricație și frecvența modificării sarcinilor;*
2. *durata ciclului de muncă;*
3. *importanța pierderilor de materii prime, materiale, piese; proporția produselor refuzate la controlul de calitate;*
4. *proporția operațiilor stabilite de specialistul în metode și respectiv cele puse în evidență de executant.*

c) *Relația efort - rezultat;* Pentru ca un executant să poată răspunde la stimulentul bănesc oferit de salarizarea în acord, el trebuie, în orice caz, să aibă posibilitatea să acționeze asupra muncii încredințate. Dacă executantul nu este stăpîn pe ritmul său de muncă (cum este cazul într-o linie de asamblare comandată mecanic) nu servește la nimic dacă i se propune să cîștige mai mult, producînd mai mult. În cazul unor tehnici de producție mai simple executantul are, în genere, o mai mare marjă de acțiune și salarizarea în acord devine justificată. *Gradul de control* pe care un executant îl poate exercita asupra nivelului *productivității muncii* proprii, *poate fi măsurat* (potrivit unei relații inverse) *în raport cu gradul de automatizare a proceselor de producție pe o scară care începe cu folosirea unor unelte manuale pentru o singură operație* (fierăstrău , ciocan, daltă, ciocan pneumatic) și *pînă la procesele de producție continue* (producția de fontă, laminarea, realizarea de produse chimice), *mai mult sau mai puțin automatizate.*

Pe lîngă efortul depus de muncitori - presupunînd că ei dețin în întregime posibilitatea de a stăpîni ritmul de lucru - există un număr însemnat de alți factori ce pot influența rezultatele. Pentru a stabili posibilitățile reale de aplicare a unei forme de salarizare în acord este important să se țină seama de toți factorii de influență.

Funcție de specificul proceselor de producție se pot înregistra *întreruperi în muncă,* mai mult sau mai puțin frecvente, în raport cu dificultățile pe care le prezintă reglarea producției, sau a unor carențe în conducere. Acesta *este un factor ce poate fi măsurat prin frecvența și durata întreruperilor în muncă,* determinate, de pildă, de neajunsuri în serviciile auxiliare, precum și în instrucțiunile de lucru. Fără îndoială este posibil să se țină seama, într-o anumită

măsură de aceste întreruperi fie, în calculul normei de muncă fie, prin acordarea unor suplimente speciale. Așa cum s-a arătat, atunci cînd întreruperile sunt foarte importante, o astfel de situație nu se recomandă întrucît relația dintre salariu și munca depusă devine, în mod frecvent, mai puțin strînsă. Muncitorii vor observa că forma de salarizare în acord le-ar permite să cîștige mai mult, dar că întreruperile în muncă îi împiedică. În astfel de cazuri efectul asupra motivării și stării de spirit a personalului nu pot fi decît negative. Obiectivul salarizării în acord , atunci cînd întreruperile sunt frecvente, ar trebui să fie orientat cu precădere spre limitarea acestor întreruperi sau pe atenuarea consecințelor lor negative.

Relația între efort și rezultat poate fi deasemenea perturbată prin *schimbările ce au loc în procesul de producție, în organizarea muncii sau în tehnologia de producție.* Așa cum s-a subliniat mai sus, caracterul continuu al evoluției procesului de producție este una din principalele cauze de inegalitate, în raportul dintre efortul cerut și salariul oferit; aceasta determină în mare măsură o încetinire a realizării normelor de muncă. Este mult mai ușor de menținut omogenitatea normelor de muncă în întreprinderile în care tehnologiile de fabricație și modul de organizare a muncii sunt stabile, decît acolo unde acestea sunt supuse unor frecvente modificări. Ca indicator s-ar putea utiliza în astfel de cazuri *frecvența modificării sarcinilor.* Aceste modificări îi obligă pe executanți, să-și însușească noile operații, ceea ce face ca o anumită perioadă aceștia să consume mai mult timp de muncă decît cel strict necesar. Chiar și în cazul unor sarcini însușite, executanții au nevoie de un anumit timp, pentru a ajunge din nou la ritmul normal de lucru (întreruperile în muncă și perturbațiile pe care le întîmpină pot avea efecte similare).

Stabilitatea procesului de producție este deci aceea latură a relației efort-rezultate care depinde deasemenea și de evoluția pieței și de modificările pe care acestea le antrenează în fabricație - lansarea noilor produse, trecerea de la o fabricație la alta - modificări a căror influențe se răsfrîng direct asupra sarcinilor de muncă. Se poate lua ca indicator, în acestă privință, *frecvența modificărilor în fabricație.* Cu cît aceste schimbări sunt mai frecvente, cu atît este mai puțin potrivită salarizarea în acord (atunci cînd fabricația este supusă unor modificări constante, este tot mai dificil să se mențină și să se aplice norme de muncă de calitate).

Dificultatea de a asigura stabilitatea normelor de muncă de calitate poate deasemenea, atunci cînd acestea sunt foarte riguroase,

Scanned with OKEN Scanner

să determine o breșă în relația dintre efort și rezultate. Din acest punct de vedere două criterii pot fi edificatoare: ***importanța pierderilor de materiale și proporția produselor refuzate la controlul de calitate.*** Este locul să se analizeze în astfel de cazuri, dacă nu este mai bine să se orienteze forma de salarizare spre calitate, decît spre creșterea producției.

În fine relația între efort și rezultate poate fi redusă, slăbită și prin mișcările de personal. Absenteismul, instabilitatea personalului, durata de recrutare și formare, toate acestea pot conduce la frecvente schimbări care determină - executanții trec de la o sarcină la alta - o creștere a timpului de execuție a lucrărilor. Aceasta nu poate să nu aibă repecusiuni asupra desfășurării lucrărilor între ateliere, la întreținerea instalațiilor și utilajelor, în aprovizionarea cu materiale și piese. În acest scop s-ar putea utiliza drept criterii, pentru a evalua posibilitățile de aplicare a salarizării în acord, ***durata medie a recrutării pentru ocuparea posturilor vacante; rata absenteismului; ritmul rotațiilor și indicele de stabilitate a personalului;*** este cazul de a atrage atenția asupra faptului că aceste măsuri pot să fie influențate și de factori conjucturali, care însă nu trebuie să fie luați în calcul; deciziile privind formele de salarizare trebuie să se bazeze pe considerațiuni pe termen lung.

d) ***Mijloacele tehnice ale întreprinderii.*** Pentru a asigura durabilitatea bunei funcționări a formei de salarizare în acord - dacă bineînțeles aceasta a fost temeinic studiată la început - pentru a menține, mai ales, nivelul de activitate dorit, corespunzător condițiilor de salarizare oferite, este necesar ca ***întreprinderea să dispună de mijloace suficiente pentru studiul muncii,*** respectiv de specialiști în analiza metodelor și măsurarea muncii, care să studieze locurile de muncă, să definească procedeele de producție și să stabilească norme de muncă. Întreprinderea care dispune de mijloacele necesare (sau și le poate asigura) trebuie să fie în măsură - în sensul acestor criterii - să răspundă la o evoluție rapidă a pieții sau a tehnologiilor, prin adaptarea eficace a producției și elaborarea de noi norme. Pentru ca forma de salarizare să nu se degradeze, trebuie ca posibilitățile de adaptare să corespundă gradului de incertitudine a operațiilor.

Se cuvine deasemenea să se stabilească dacă diferitele modalități utilizate de conducere, pentru a constata modul de derulare a producției, corespund exigenței formei de salarizare. Trebuie ca în ansamblu, prin activitatea de pregătire a producției să se asigure

Scanned with OKEN Scanner

diferitelor categorii de lucrători posibilitatea de cîştig echitabil; ca formele de salarizare să nu fie expuse unor manipulări care să le reducă efectul stimulativ şi ca dispozitivul de producţie să se poată acomoda cu variaţiile randamentului individual. Se ajunge astfel la un nou criteriu : *existenţa sistemelor specifice de control a desfăşurării producţiei.*

În practică, interesul pe care îl are întreprinderea pentru a se dota cu mijloacele necesare pentru studiul muncii şi de control pe care le impune salarizarea în acord, depinde, în mare măsură, de importanţa factorului manoperă. Dacă ponderea cheltuielilor de manoperă are o importanţă însemnată în costurile de producţie, cheltuielile pe care le presupune elaborarea, reexaminarea şi controlul normelor de muncă, vor fi fără îndoială apreciabile. Dimpotrivă pentru unele locuri de muncă cu o puternică intensitate a capitalului, nu este totdeauna rentabil să se angajeze cheltuieli importante pentru elaborarea şi reexaminarea normelor de muncă; ar putea fi probabil mai bine să se insiste pe creşterea gradului de utilizare a instalaţiilor, decît pe sporirea randamentului individual. Aceasta face ca *ponderea cheltuielilor de manoperă în costul producţiei* să constituie un alt indicator, pentru astfel de cazuri.

Aplicarea unei forme de salarizare în acord nu poate fi lipsită de a da naştere la reclamaţii. Eficacitatea cu care aceste reclamaţii ar putea fi rezolvate este, în bună măsură, funcţie de proceduri specifice, oficiale sau oficioase, dar şi *calitatea relaţiilor profesionale şi existenţa unui spirit de colaborare şi încredere.* Acesta poate fi un alt criteriu, susceptibil de a fi reţinut, pentru evaluarea posibiltăţilor de aplicare a salarizării în acord. În întreprinderile în care se ţine o evidenţă a întreruperilor în muncă pe cauze, s-ar putea utiliza ca indicator *frecvenţa întreruperilor justificate, datorate diferendelor cu privire la salarii şi numărul de ore - om pierdute din această cauză.*

e) *Riscurile de a fi contestate unele diferenţe dintre cîştiguri.* După cum bine se ştie *salariaţii sunt, în general, tentaţi să-şi compare cîştigurile.* La formele de salarizare în acord aceste comparaţii se referă de obicei la relaţia dintre efortul depus şi cîştigul obţinut. Dacă un salariat consideră că un coleg al său este mai bine plătit, pentru un efort comparabil, sau că este plătit la fel cu un altul care depune un efort mai redus, el va reacţiona fie, prin a solicita o

creştere a salariului, fie reducîndu-şi activitatea - începînd să nu lucreze mai mult decît consideră el că trebuie să facă - fie prin proteste personale sau alte mijloace spre a obţine reexaminarea normelor, fie contestînd în întregime forma de salarizare.

Există mai mulţi factori care pot să facă ca muncitorii să fie tot mai sensibili, faţă de problemele referitoare la inechităţile în ceea ce priveşte nivelul salariilor. Astfel se poate evidenţia în primul rînd *complexitatea structurii salariilor.* Cu cît clasificarea în categorii de calificare este mai simplă cu atît posibilităţile de comparaţii între salariaţi sunt mai numeroase şi cu atît mai mult există riscul ca unele diferenţe de cîştiguri să conducă la o escaladare a revendicărilor şi să provoace conflicte şi dezordini, sau cel puţin forme mai liniştite de nemulţumiri, acolo unde muncitorii nu sunt sindicalizaţi. Problema riscă să fie cu atît mai ascuţită, *cu cît compartimentele întreprinderii sunt mai numeroase,* deoarece revendicările privind diferenţele dintre salarii care au loc într-un compartiment, pot da naştere la revendicări similare în alte compartimente. Pot interveni deasemenea *factori exteriori întreprinderii,* cum ar fi salariile minime stabilite în contractele colective la nivel de ramură sau la nivel naţional. Se poate ajunge astfel la un nou criteriu *ponderea salariilor hotărîte în afara întreprinderii* ; dacă această proporţie este puternică, poate fi dificil de a institui o formă de salarizare în acord echitabilă. Contestările pot fi cu atît mai frecvente cu cît există, între salariaţi, importante clivaje, mai ales - în multe ţări aceasta este un factor principal - în funcţie de modul de organizare sindicală. Este absolut evident că problemele de inegalitate vor fi resimţite mai mult acolo unde lucrătorii sunt reprezentaţi de mai multe sindicate, decît acolo unde sunt reprezentaţi de un singur sindicat. Se poate utiliza în această ordine de idei, drept criteriu de evaluare, *numărul de sindicate care au membrii în întreprindere.*

Exemplu de aplicare. În tabela 2 sunt sistematizate într-o schemă de evaluare posibilităţile de aplicare a formei de salarizare în acord, cuprinzînd cei cinci factori de bază precum şi diferitele criterii şi indicatori care au fost analizaţi în acest capitol. Cu toate că metoda sistematizează principalele elemente de evaluare, aşa cum ele sunt evidenţiate în multe lucrări, aceste elemente nu sunt, fără îndoială, nici exhaustive, nici universal aplicabile. Indicatorii propuşi nu sunt toţi de aceeaşi importanţă şi nu sunt independenţi unii de alţii dar au o influenţă importantă asupra formelor de salarizare. Indicatorii propuşi, inclusiv modul de măsurare, sunt definiţi în tabela 3.

Scanned with OKEN Scanner

Fig. 2 prezintă, cu titlu de exemplu de aplicare a metodei, o grilă de evaluare stabilită pentru un atelier de montaj din industria mecanică. În dreapta grilei sunt enumerate nouăsprezece indicatori, ce sunt sintetizaţi în tabela nr. 2 şi sunt definiţi în paginile ce urmează. Fiecărui indicator îi corespunde, o scară de valori în trepte, de regulă, continue, cu nouă subdiviziuni regrupate în trei coloane. De pildă, primul indicator, durata ciclului de muncă, poate primi valori de la cel puţin 5 minute pînă la peste 2 ore. Analistul va începe prin a se documenta asupra duratei ciclului pentru salariaţii cuprinşi în analiză. El va haşura pe scara din dreapta căsuţa ce corespunde duratei ciclului celui mai frecvent (prima căsuţă este pentru cicluri de pînă la 5 minute, iar celelalte pînă la peste 2 ore). În continuare va proceda în acelaşi fel pentru cei nouăsprezece indicatori.

Scările sunt construite în aşa fel încît valorile care le sunt acordate arată, de la stînga la dreapta, condiţiile din ce ce mai puţin recomandate pentru aplicarea salarizării în acord.

Dacă valorile ce au fost notate sunt în coloana din stînga, condiţiile permit să se aibă în vedere aplicarea unei forme clasice de acord. Cînd valorile se deplasează spre dreapta, condiţiile devin din ce în ce mai puţin favorabile; rezultatul muncii este tot mai greu de măsurat, relaţia între efort şi rezultat este din ce în ce mai puţin strînsă, riscul de a da naştere la contestaţii cu privire la diferenţele de cîştiguri, din ce în ce mai mare.

Tabela nr. 2

Posibilităţile de aplicare a salarizării în acord individual

- Schema de evaluare -

FACTORII DE BAZĂ indicatorii	CRITERIILE	INDICATORII POSIBILI
1	2	3
A. Efectul incitant al salarizării în acord	1. Puterea de motivare financiară	

1	2	3
	2. Posibilitatea de a spori motivarea prin forma de salarizare în acord	
	3. Gradul de încredere în aplicarea acordului	Frecvența diferendelor asupra salariilor Numărul de ore - om pierdute datorită acestor diferende
	4. Adeziunea lucrătorilor	
B. Posibilitatea de a măsura rezultatul muncii	1. Gradul de repetare a operațiilor	Frecvența schimbărilor în fabricație. Frecvența schimbărilor sarcinilor.
	2. Durata ciclului de muncă	Durata ciclului de muncă.
	3. Variația muncii de la un ciclu la altul	Importanța pierderilor de materiale. Proporția produselor refuzate.
	4. Complexitatea muncii	Proporția operațiilor nominalizate de specialistul în metode.
C. Relația efort - rezultat	1. Gradul de control a randamentului lucrătorilor	Gradul de automatizare
	2. Importanța întreruperilor în muncă	Frecvența întreruperilor Durata întreruperilor
	3. Frecvența schimbărilor în procesul de producție	Frecvența modificării sarcinilor Frecvența schimbărilor în fabricație

Scanned with OKEN Scanner

1	2	3
	4. Dificultatea de a asigura stabilitatea normelor de muncă	Importanţa pierderilor de materiale Proporţia produselor refuzate
	5. Perturbări datorită mişcărilor de personal	Durata necesară pentru a ocupa posturile vacante Rata absenteismului Rata rotaţiei de personal Indicele de stabilitate al personalului
D. Mijloace tehnice ale întreprinderii	1. Existenţa mijloacelor suficiente pentru studiul muncii	Ponderea costurilor de manoperă în costurile totale de producţie
	2. Existenţa sistemelor specifice de control a derulării producţiei	Ponderea costurilor de manoperă în costurile totale de producţie
	3. Existenţa procedurilor de rezolvare a reclamaţiilor	Frecvenţa diferendelor asupra salariilor Numărul ore - om pierdute datorită acestor diferende
E. Riscurile de fi contestate diferenţele de cîştiguri	1. Existenţa unor grupări ale personalului	Numărul de sindicate
	2. Complexitatea structurii salariilor	Numărul de categorii de calificare şi numărul compartimentelor din întreprindere Proporţia salariilor stabilite în afara întreprinderii

Scanned with OKEN Scanner

În unele ţări cu economie concurenţială formele clasice de salarizare în acord, în care legătura între munca depusă şi cîştig este stabilită imediat sunt din ce în ce mai puţin preferate. Pentru o compensare a erorilor de măsurare şi pentru a evita prea dese fluctuaţii în cîştiguri, este de preferat să se facă calculul cîştigului, prin măsurarea muncii depuse pe o perioadă mai lungă. Ca urmare s-ar putea reglementa, de pildă, salarizarea astfel încît adaosurile, sub formă de premii sau spor de acord, să se calculeze pentru munca depusă pe o perioadă mai îndelungată - un acord periodic. În acest sens se poate avea în vedere o formă de salarizare cu salariu fix şi randament controlat, nivelul salariului putînd fi revizuit în funcţie de realizările obţinute, măsurate pe parcursul mai multor perioade. Valorile ce se înregistrează în cea de a doua coloană, respectiv cea din mijloc pe scara de măsurare, recomandă să se aibă în vedere o soluţie de genul celei de mai sus, respectiv o formă de salarizare legată de rezultate (o formă de acord) dar care să se aplice într-un mod diferit. Începînd dintr-un anumit punct, condiţiile sunt atît de nefavorabile încît chiar şi o astfel de formă de salarizare este greu de justificat. Valorile care ajung să fie înregistrate în coloana din dreapta arată condiţii favorabile aplicării formelor de salarizare funcţie de timp - în regie.

În cadrul celor trei coloane corespunzătoare salarizării în acord pe bucată (imediat), în acord periodic şi salarizării funcţie de timp (în regie), treptele corespunzătoare celor trei diviziuni, arată gradul de îndeplinire a condiţiilor începînd cu foarte bune - şi pînă la mai puţin bune - pentru aplicarea formei de salarizare corespunzătoare coloanei respective.

Dacă se analizează fig. 2 se constată că două valori sunt haşurate în prima coloană - salarizarea în acord imediat (pe bucată) - douăsprezece valori în coloana din mijloc - salarizarea în acord periodic - şi cinci în coloana a treia - salarizarea funcţie de timp. O concluzie preliminară care este pusă în evidenţă de fig. 1, arată că dacă:

- din punct de vedere a securităţii şi igienei în muncă, riscurile sunt minime ;
- dacă din analiza calitativă pe factori, rezultă că stimulentele financiare au şanse de a fi eficace;
- dacă întreprinderea dispune de mijloacele tehnice necesare;

Scanned with OKEN Scanner

- salarizarea în acord, ar putea să fie de preferat, eventual cu aplicarea calculului periodic (se poate acorda de pildă sub forma unui adaos sau primă lunară). Dacă se ţine seama de complexitatea lucrărilor, de perturbaţiile determinate de schimbări în fabricaţie, de întreruperi în muncă, de problemele pe care le pune mişcarea personalului, nu ar apărea potrivit să se aplice o formă de salarizare în acord imediat (pe bucată).

Scanned with OKEN Scanner

Figura nr.2 Posibilităţile de aplicare a acordului individual într-un atelier de montaj - industria mecanică - grila de evaluare -

		+ ACORD IMEDIAT -			+ ACORD PERIODIC -			- REGIE +			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1	Durata ciclului de muncă	0-5	6-10	11-15	16-30	31-45	46-60	61-90	91-120	121+	Minute
				▨							
2	Frecvenţa schimbării sarcinilor	0	1	2	3	4	5	6	7	8+	Număr mediu pe lună
						▨					
3	Gradul de automatizare	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
						▨					
4	Frecvenţa schimbărilor în fabricaţie	0	1	2	3	4	5	6	7	8+	Număr mediu pe lună
								▨			
5	Frecvenţa întreruperilor	0	1	2	3	4	5	6	7	8	Număr mediu pe zi
							▨				

Scanned with OKEN Scanner

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	
6	Durata întreruperilor	0	1-5	6-10	11-20	21-30	31-40	41-50	51-60	61+	Minute media pe zi
7	Proporţia op. prevăzute de specialistul în studiul muncii	71+	61-70	59-60	41-50	31-40	21-30	11-20	1-10	0	%
8	Importanţa pierderilor de materiale	0	1-2	3-4	5-6	7-8	9-10	11-12	13-14	15+	%
9	Ponderea produselor refuzate	0	1-2	3-4	5-6	7-8	9-10	11-12	13-14	15+	%
10	Ponderea chelt. de manoperă în costurile de producţie	23+	21-23	18-20	15-17	12-14	10-12	7-9	4-6	1-3	%
11	Durata necesară pentru ocuparea posturilor vacante	1	2-4	5-7	8-10	11-13	14-16	17-19	20-22	23+	Zile
12	Stabilitatea forţei de muncă	81+	71-80	61-70	51-60	41-50	31-40	21-30	11-20	0-10	%
13	Rotaţia personalului	0 0	6 12	12 24	18 36	24 48	30 60	36 72	42 84	48 96	NL ——— x 100 NS x n % Bărbaţi % Femei

Scanned with OKEN Scanner

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	
14	Frecvenţa diferendelor asupra salariilor	0-4	5-8	9-12	13-16	17-20	21-24	25-28	29-32	33+	Număr mediu pe lună
				▨							
15	Numărul de ore pierdute ca urmare a diferendelor asupra salariilor	0-4	5-8	9-12	13-16	17-20	21-24	25-28	29-32	33+	% din ore normale
							▨				
16	Ponderea salariilor hotărîte în afara întreprinderii	0-10	11-20	21-30	31-40	41-50	51-60	61-70	71-80	81+	%
						▨					
17	Numărul sindicatelor din întreprindere	0	1-3	4-6	7-9	10-12	13-15	16-18	19-21	22+	
						▨					
18	Structuri profesionale /administrative din întreprindere	0-3	4-6	7-9	10-12	13-15	16-18	19-21	22-24	25+	
					▨						
19	Absenteismul, nr.ore absenţe / nr. total ore	0	2-3	4-5	6-7	8-9	10-11	12-13	14-15	16+	% din ore normale
						▨					

+ condiţii foarte bune; - condiţii mai puţin bune;

Scanned with OKEN Scanner

Figura 3 - Posibilitățile de aplicare a salarizării în acord individual într-un atelier de montaj (componente electronice) - grila de evaluare -

		+ ACORD IMEDIAT -			+ ACORD PERIODIC -			- REGIE +			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1	Durata ciclului de muncă	0-5	6-10	11-15	16-30	31-45	46-60	61-90	91-120	121+	Minute
2	Frecvența schimbării sarcinilor	0	1	2	3	4	5	6	7	8+	Număr mediu pe lună
3	Gradul de automatizare	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
4	Frecvența schimbărilor în fabricație	0	1	2	3	4	5	6	7	8+	Număr mediu pe lună
5	Frecvența întreruperilor	0	1	2	3	4	5	6	7	8+	Număr mediu pe zi

Scanned with OKEN Scanner

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	
6	Durata întreruperilor	0	1-5	6-10	11-20	21-30	31-40	41-50	51-60	61+	Minute media zilnică
7	Proporţia op. prevăzute de specialistul în studiul muncii	71+	61-70	59-60	41-50	31-40	21-30	11-20	1-10	0	%
8	Importanţa pierderilor de materiale	0	1-2	3-4	5-6	7-8	9-10	11-12	13-14	15+	%
9	Ponderea produselor refuzate	0	1-2	3-4	5-6	7-8	9-10	11-12	13-14	15+	%
10	Ponderea chelt. de manoperă în costurile de producţie	23+	21-23	18-20	15-17	12-14	10-12	7-9	4-6	1-3	%
11	Durata necesară pentru ocuparea posturilor vacante	1	2-4	5-7	8-10	11-13	14-16	17-19	20-22	23+	Zile
12	Stabilitatea forţei de muncă	81+	71-80	61-70	51-60	41-50	31-40	21-30	11-20	0-10	%

$$\frac{NL}{NS \times n} \times 100$$

Scanned with OKEN Scanner

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	
13	Rotaţia personalului	0 0	6 12	12 24	18 36	24 48	30 60	36 72	42 84	48 96	% Bărbaţi % Femei
14	Frecvenţa diferendelor asupra salariilor	0-4	5-8	9-12	13-16	17-20	21-24	25-28	29-32	33+	Număr mediu pe lu
15	Numărul de ore pierdute ca urmare a diferendelor asupra salariilor	0-4	5-8	9-12	13-16	17-20	21-24	25-28	29-32	33+	% din ore normale
16	Ponderea salariilor hotărîte în afara întreprinderii	0-10	11-20	21-30	31-40	41-50	51-60	61-70	71-80	81+	%
17	Numărul sindicatelor din întreprindere	0	1-3	4-6	7-9	10-12	13-15	16-18	19-21	22+	
18	Structuri profesionale /administrative din întreprindere	0-3	4-6	7-9	10-12	13-15	16-18	19-21	22-24	25+	
19	Absenteismul, nr. ore abs. / nr. total ore	0	2-3	4-5	6-7	8-9	10-11	12-13	14-15	16+	% din ore normale

+ condiţii foarte bune; - condiţii mai puţin bune;

Scanned with OKEN Scanner

Figura 3 prezintă o altă grilă de evaluare. Ea se referă la un atelier de montaj componente electronice, unde muncitorii execută sarcini repetitive. Valorile înregistrate pe scara de măsură sunt concentrate în coloana din stînga, ceea ce ne duce cu gîndul că acești muncitori ar putea fi salarizați aproape în exclusivitate în acord sub forma unui sistem clasic de aplicare imediată. Se pare că munca este relativ ușor de măsurat și că relația între efort și rezultat este destul de strînsă. Dacă, din punct de vedere al securității și igienei muncii, nu există riscuri de luat în seamă, dacă mijloacele tehnice ale întreprinderii sunt suficiente și dacă din punct de vedere al motivării condițiile sunt favorabile, o astfel de formă de salarizare ar putea fi aplicată fără alte rezerve. În fapt, forma de salarizare utilizată în atelierul supus analizei este aceea a salariului fix cu randament controlat, muncitorii angajîndu-se să mențină un anumit nivel de activitate . Aplicarea unei forme clasice de salarizare în acord ar putea fi admisă, toate condițiile fiind îndeplinite.

Exemplele de evaluare prezentate se referă la operații de montaj și o mare parte din indicatorii și scările de măsurare au fost alese pentru un astfel de tip de activitate. Metoda poate fi utilizată și în alte sectoare de activitate, întrucît principiile par să fie potrivite pentru o aplicare generală, bineînțeles cu o anumită adaptare, dacă este cazul, a indicatorilor și a scărilor de măsură. Oricare ar fi sectorul sau categoria de salariați, formele de salarizare în acord individual, riscă să dea ocazia la surprize neplăcute, atunci cînd:

- este greu de măsurat rezultatul muncii;
- condițiile de producție nu sunt stabile;
- problemele tehnice sunt complexe, tensiunile pe piața muncii puternice, etc.

În ceea ce privește opțiunea corectă pentru indicatori și scările de măsură, acestea trebuie să fie fundamentate pe o foarte bună cunoaștere a situației concrete, a sectorului de activitate, a cadrului instituțional, precum și a altor condiții specifice.

Metoda descrisă mai sus - și acesta este unul din cele mai importante avantaje ale acesteia - conduce la abordarea problemelor cu privire la forma de salarizare într-un mod mult mai larg și foarte sistematic. Metoda permite nu numai să se stabilească forma de salarizare care întrunește condițiile generale pentru aplicare în întreprindere și în același timp evidențiază punctele în care pot avea loc conflicte între condiții și forma de salarizare aplicată, sau avută în vedere. Analizînd aceste inconveniente, se poate stabili, eventual cum

Scanned with OKEN Scanner

să se modifice, fie condiţiile de activitate din întreprindere, fie forma de salarizare, pentru a pune de acord exigenţele muncii cu aspiraţiile salariaţilor.

Să presupunem că problemele ce se pun, sunt cele referitoare la neregularităţi ale procesului de producţie, într-o întreprindere unde forma de salarizare este fundamentată, în mod esenţial, pe bază de randament. În astfel de situaţii devine necesară studierea posibilităţilor de îmbunătăţire a pregătirii tehnice a producţiei, de a creşte seria de producţie, de a dezvolta tipizarea, de a îmbunătăţii întreţinerea utilajelor şi maşinilor, de a consolida serviciile, de a menţine şi de a lua şi alte măsuri pentru eliminarea cauzelor ce conduc la întreruperi în producţie. Deasemenea s-ar putea lua măsuri pentru protecţia executanţilor faţă de efectele negative ale întreruperilor, fie prin forma de salarizare, fie prin adăugarea unor timpi neproductivi la norma de muncă. Analiza problemei ar putea conduce şi la reexaminarea obiectivelor stabilite pentru forma de salarizare. Atunci cînd producţia este supusă la multe elemente aleatorii, cauze a multor schimbări, este poate de preferat, să se ţină seamă de posibilităţile de mai bună folosire a utilajelor, sau de promovare a altor motivaţii, mai mult decît de productivitatea individuală a muncii.

În genere este foarte dificil să se întreprindă o schimbare totală a formei de salarizare; este adesea mai bine - este deasemenea mai puţin costisitor - să se încerce ameliorarea formei de salarizare în vigoare sau să se modifice unele aspecte ale activităţii întreprinderii - organizarea producţiei, a serviciilor auxiliare, procedeele de elaborare a normelor de muncă, procedeele de consultare şi de participare - pentru a asigura o mai mare adaptabilitate.

În ce măsură este de preferat o adaptare a formei de salarizare?

În ce măsură e mai bine să se acţioneze asupra condiţiilor de activitate din întreprindere?

Răspunsul la astfel de întrebari depinde de condiţiile şi datele concrete ale fiecărui caz; este însă, de regulă, mai uşor să se acţioneze asupra ambelor elemente în acelaşi timp.

Înainte de a completa grila de evaluare, se stabileşte unitatea de producţie, considerată:

- individul;
- formaţia, echipa;
- atelierul;
- secţia;

Scanned with OKEN Scanner

și se completează grila în mod coerent pentru unitatea respectivă.

Culegerea datelor necesare pentru evaluare trebuie să se extindă pe o perioadă anterioară de cel puțin șase luni. Se va avea grijă să se țină seama de fluctuațiile sezoniere care ar putea să aibă loc în afara perioadei de referință.

Tabela nr. 3

Definirea indicatorilor și stabilirea modului de măsurare

1. Durata ciclului de muncă

Timpul necesar pentru execuția unei operațiii sau părți ale acesteia, ce constituie sarcina (formal definită sau în genere avută în vedere ca atare); scara: 0 - 120 și peste minute, (pentru mai multe operații sau părți ale acesteia se calculează timpul mediu).

2. Schimbări ale sarcinilor

Numărul de modificări aduse la execuția sarcinilor (așa cum au fost definite la punctul 1), în decursul perioadei considerate (de pildă șase luni). Scara: 0 - 8 și peste pe lună. Pentru mai multe sarcini se calculează numărul mediu.

3. Gradul de automatizare

Tehnicile ce se au în vedere sunt:

a) utilizarea sculelor manuale, de o singură folosință (ferăstrău, ciocan, daltă);

b) utilizarea sculelor de mînă mecanice de o singură folosință (ciocan pneumatic);

c) utilizarea de mașini - unelte simple (strung paralel, mașină de găurit radială, circular);

d) utilizarea de mașini -unelte complexe (mașini de danturat);

e) utilizarea mașinilor- transfer simple (executarea de secvențe de operații similare: găurire, rectificare);

f) utilizarea de mașini - transfer complexe (executarea de secvențe de operații diferite);

g) producție prin procese simple (producție de fontă, laminarea);

h) producția prin procese complexe (producția de produse chimice cu reglare prin instrumente);

l) producţia prin procese complexe (producţia de produse chimice, cu reglare prin ordinator).

4. Schimbări în fabricaţie

O schimbare constă, fie în punerea în funcţiune a unei fabricaţii noi, fie în trecerea de la o fabricaţie la alta în aceeaşi gamă care este în mod curent asigurată de întreprindere. Se va evidenţia numărul de cîte ori se produc astfel de schimbări în decursul unei perioade considerate.

Scara : 0 - 8 şi peste pe lună.

5. Întreruperi în muncă (frecvenţă)

Înregistrarea numărului mediu de întreruperi în muncă pe zi, pentru cauze cum sunt cele de aprovizionare, (materii prime, materiale, piese) probleme de utilaje, defecţiuni de întreţinere, lipsă de personal, absenţa unor instrucţiuni sau imprecizii ale acestora.

Scara : 0 - 8 şi peste pe zi.

6. Întreruperi în muncă (de durată)

Durata întreruperilor în muncă în afara de cele menţionate la punctul 5: 0 - 61 minute şi peste (media zilnică).

7. Ponderea operaţiilor specificate în tehnologie (metodă)

Procentul mediu de operaţii care nu presupun decizii ale muncitorilor deoarece sunt, fie prescrise în tehnologie (metodă), fie comandate de maşini.

Scara 71 şi peste 0 - procente.

8. Importanţa pierderilor de materiale

Se determină cantitatea totală de materii prime, materiale puse în operă, se determină cantitatea pierderilor (pierderi normale produse în fabricaţie - căderi, tăieturi, etc. sau pierderi cauzate de execuţie necorespunzătoare a lucrărilor - lipsă de experienţă a executanţilor, utilaje defecte sau necorespunzătoare, organizare neacdevată) - şi se exprimă în procent din cantitatea totală pusă în lucrare.

Scanned with OKEN Scanner

Scara 0 - 15 şi peste procente - medie zilnică.

9. Ponderea produselor refuzate

Ponderea produselor (produse sau elemente constitutive ale acestora) refuzate pentru că nu corespund normelor. Acest indicator diferă de cel precedent în sensul că acesta intervine în momentul controlului de calitate.

Scara 0 - 15 şi peste - medie zilnică.

10. Ponderea cheltuielilor cu forţa de muncă în cheltuielile totale de producţie

Ponderea cheltuielilor de manoperă, în cheltuielile totale de producţie, la unitatea ce face obiectul analizei. Scara 23 şi peste - 0 procente.

11. Durata necesară pentru ocuparea locurilor de muncă vacante

Se determină, pentru perioada luată în analiză, timpul mediu care s-a scurs între notificarea unui post vacant şi momentul în care este ocupat de o persoană, în măsură să execute lucrările.

Scara 1 - 23 şi peste, zile.

12. Stabilitatea forţei de muncă

Indicele de stabilitate se determină prin următoarea formulă:

$$\frac{NL}{NS \times n} X100$$

unde:

NL - numărul total de luni, lucrate de către salariaţii în cauză, în cursul perioadei asupra căreia este efectuată măsurarea;

NS - numărul total de salariaţi;

n - durata perioadei (număr luni) asupra căreia este efectuată măsurătoarea;

Această formulă exprimă stabilitatea în procente din stabilitatea maximă posibilă.

Indicele de stabilitate, care măsoară aptitudinea unității de a reține personalul său, trebuie să se distingă de rata rotației, care măsoară mișcarea personalului. Diferența dintre cele două măsurători apare, de pildă cînd există o mare mișcare de personal (intrări, plecări) la un număr redus de locuri de muncă. Rata rotației va fi deci ridicată, fără ca aceasta să exprime slabă stabilitate a personalului.

Scara : de la 81 și peste - la 0, procente.

13. Rotația personalului

Ea se măsoară în mod obișnuit prin formula:

$$\frac{\text{număr total de plecări}}{\text{număr mediu de salariați în cursul perioadei}} \times 100$$

De menționat că plecările cuprind în acest caz toate trecerile într-o altă unitate de producție.

Scara 0 - 48 și peste, procente (bărbați); 0-96, procente (femei).

14. Litigii legate de salarii (frecvență)

Se înregistrează numărul de litigii care au intervenit în timpul perioadei stabilite, în legătură cu salariile (litigiile pot să se refere, de pildă, la cereri de majorări refuzate de conducere, o mutație refuzată de un muncitor pentru că i se reduce cîștigul, o modificare de încadrare refuzată pentru aceleași motive, etc). În lipsa unor statistici precise pot fi satisfăcătoare și cifrele date de un grup de maiștri, delegați ai salariaților sau specialiști în studiul muncii, pentru o lună caracteristică.

Scara 0 - 33 și peste pe lună, (număr mediu).

15. Litigii asupra salariilor (durată)

Se notează numărul de ore pierdute în litigii asupra salariilor (potrivit definiției date de punctul 14) și se exprimă acest număr în procente din numărul total de ore corespunzătoare duratei normale a timpului de lucrului.

Scanned with OKEN Scanner

Scara 0 - 33 și peste, procent.

16. Ponderea salariilor stabilite în afara întreprinderii

Se calculează raportul dintre salariul mediu corespunzător aplicării nivelelor de salarii stabilite în afara întreprinderii; dispoziții legislative, dispoziții convenționale negociate la nivel național, de ramură, etc. și salariul mediu efectiv realizat.

Scara 0 - 81 și peste, procente.

17. Numărul de sindicate

Numărul de sindicate cu care conducerea negociază pe întrega întreprindere.

Scara 0 - 22 și plus.

18. Structura profesională, de organizare

Acest indicator se determină cu formula următoare:

$$\frac{NC \times NO}{100}$$

unde:

NC - numărul total de categorii de calificare

NO - numărul total de organisme - adică compartimente conduse de un șef de grup, șef de echipă sau maistru;

Dacă presupunem o clasificare ce cuprinde 7 categorii, și o structură cu 50 organisme vom avea :

$$\frac{7 \times 50}{100} = 7$$

Scara: 0 - 25 și peste.

Scanned with OKEN Scanner

19. Absenteismul

Se ia numărul de ore de absență înregistrată în unitate pentru o anumită cauză (grevă, boală, concediu, întîrzieri la lucru, absențe nemotivate) cu excluderea perioadei de șomaj economic, structural sau tehnic (determinat, de pildă, de probleme de aprovizionare sau de carențe în conducere) și se exprimă acest număr în procente din numărul total de ore corespunzătoare duratei normale a timpului de muncă.

Scara: 0 - 16 și plus, procent.

Odată ce se ia decizia de principiu privind legarea salariului (sau a unei părți a acestuia) de munca depusă printr-o formă de acord, se pun din punct de vedere fundamental trei mari probleme:

1 - Prima este aceea a *garanțiilor* ce trebuie prevăzute pentru ca forma să fie eficace și să fie bine aceptată.

2 - A doua privește *importanța adaosului de acord și efectul stimulativ așteptat.*

3 - A treia este aceea *a modalității exacte de împărțire a creșterii productivității muncii între patron și salariat*, adică forma de relație salariu - randament - analizată la cap. X.2.

Cu toate că aceste probleme sunt legate între ele se recomandă, să se examineze fiecare în parte, în ordinea stabilită.

1. Garanțiile. Ce fel de garanții trebuie să se prevadă, pentru ca forma de salarizare în acord să fie eficace și să fie bine acceptată ? Este probabil problema cea mai delicată. Muncitorii sunt adeseori foarte neîncrezători. Pentru ca ei să reacționeze pozitiv, se cere să fie convinși că, vor fi retribuți în mod echitabil pentru efortul pe care îl depun.

Garanțiile pot îmbrăca, mai ales, următoarele forme:

a - reguli de aplicare;

b - garantarea cîștigului;

c - asocierea muncitorului sau a reprezentanților lor la decizii;

d - control regulat al aplicării și reanalizări periodice.

Natura și forma exactă a garanțiilor este foarte diferită, funcție de situația specifică a întreprinderii și de regimul relațiilor profesionale. Garanțiile pot fi enunțate foarte simplu de către patron într-un regulament, care să stabilească modalitățile de funcționare a formei de salarizare sau pot fi înscrise într-o reglementare internă a întreprinderii, adeseori elaborată în comun cu reprezentanții

Scanned with OKEN Scanner

salariaţilor. Tot mai deseori garanţiile sunt cuprinse în contractele colective de muncă încheiate la nivel de întreprindere.

a) Reguli de aplicare. Ostilitatea muncitorilor faţă de formele de salarizare în acord se explică, în cea mai mare parte, prin teama că patronul va putea abuza de puterile sale, pentru a reduce, în mod treptat normele de timp sau a creşte normele de producţie şi a impune astfel o creştere continuă a ritmului de muncă.

Pentru a contracara acest pericol, contractele colective interzic uneori modificarea normelor de muncă sau nu acceptă decît modificări care au şi acordul reprezentanţilor salariaţilor. Mai bine însă decît să interzică modificările de norme de muncă, contractele colective pot să cuprindă anumite reguli de reexaminare, cum sunt cele în care se constată: erori de calcul, modificări în dispozitivul de producţie - instalaţii, materii prime, materiale, metoda de muncă. Un exemplu caracteristic de astfel de prevedere, cuprinsă în contractele colective de muncă, poate avea următoarea formă:

> " Normele de muncă pot fi reexaminate, pe durata aplicării prezentului contract colectiv de muncă, numai dacă se constată o modificare a timpului de muncă necesar , printr-o serie de măsuri cum sunt: modificări ale instalaţiilor, utilajelor, maşinilor, produsului, metodelor de muncă, materiilor prime, materialelor, normelor de calitate sau prin orice alte schimbări ale consumului de timp de muncă necesar, inclusiv dacă se constată, în aplicare, greşeli de calcul."

Pentru a evita ca modificările minore în procesul de producţie, să servească drept pretext pentru a reexamina normele de muncă în întregime, se convine uneori, ca aceste modificări să poată fi efectuate numai în măsura în care ele se referă la conţinutul concret al sarcinilor în cauză. Pentru sarcini noi, pentru care nu a fost posibil să se efectueze un studiu al muncii corespunzător, se pot stabili norme de muncă provizorii care permit executanţior să se familiarizeze cu noile condiţii de muncă şi deasemenea oferă răgazul necesar pentru efectuarea studiului muncii şi stabilirea de norme de muncă cu caracter definitiv. Pentru a preveni eventuale abuzuri se stabileşte o anumită durată de aplicare a normelor provizorii, de pildă, 3 sau 6 luni. În perioada de aplicare a normelor de muncă provizorii pot fi stabilite anumite ajustări ale acestora de la o lună la alta, ţinînd seamă de gradul de însuşire în timp a noilor condiţii de execuţie de către executanţi. Deasemenea, chiar normele provizorii pot avea valori

diferite de la o lună la alta, stabilite de la început, pe toată perioada aplicării, astfel încît să țină seama de posibilitățile de însușire de către executanți a noilor condiții de muncă. În cazul în care se introduc, potrivit regulilor stabilite, norme de muncă noi, se prevede ca pentru o perioadă de 1-3 luni, funcție de condițiile specifice, să se practice norme de muncă mai largi care să se reducă treptat în fiecare lună, astfel încît executantul să aibă posibilitatea, să-și însușească noile condiții de muncă, fără să i se reducă salariul avut anterior.

b) Garantarea cîștigului. La origine, forma de salarizare în acord a fost fundamentată, pe ideea că relația dintre salariu și munca depusă trebuie să fie directă și absolută, pentru ca efectul stimulativ să-și îndeplinească rolul dorit. Întîrzierile, întreruperile în muncă, perturbările care ar putea să aibă loc, erau considerate ca elemente cu care executanții trebuie să se acomodeze. Se presupune că întrucît aceste anomalii limitează posibilitățile de cîștig, executanții ar avea interesul să evite, cît mai mult posibil, repetarea lor; astfel ei ar putea fi indirect interesați să participe la actul de conducere. În timp însă acest mod de a vedea lucrurile s-a schimbat. Se admite din ce în ce mai mult că patronul trebuie să retribuie executantul atît timp cît acesta este disponibil pentru muncă. În acest fel, întreprinderea dispune de timpul executantului și trebuie să-l utilizeze cît mai eficace posibil. La aplicarea formei de salarizare în acord, aceasta înseamnă, că muncitorul care dorește să lucreze și este la dispoziția celui ce l-a angajat, nu trebuie să suporte un prejudiciu financiar dacă el este împiedicat să lucreze, din motive ce nu depind de el.

Această garanție este importantă pentru muncitor, deoarece dorește să aibă un cîștig destul de stabil și să poată conta pe acesta. Forma de salarizare în acord poate deveni cu atît mai eficace cu cît se iau măsuri pentru a reduce riscul ca muncitorul să fie pus în situația, de a nu-și putea executa în mod continuu sarcinile ce îi revin și aceasta să-i afecteze cîștigul. Garantînd un anumit nivel de salariu, de pildă 75% din salariul de bază, conducătorul trebuie să exercite un control mai riguros asupra executanților, atît din punct de vedere al disciplinei în muncă, cît și al ritmului cu care își îndeplinesc sarcinile ce le revin.

Pe lîngă avantaje, aplicarea unor garanții poate conduce și la unele inconveniente. Astfel de măsuri pot conduce la o creștere a costurilor cu forța de muncă, un dezinteres al muncitorilor pentru reducerea întreruperilor în muncă, complicarea aplicării formei de salarizare, dificultăți de control și toate acestea pot lăsa loc chiar

Scanned with OKEN Scanner

pentru anumite abuzuri. Acolo unde condiţiile concrete din întreprindere sunt de natură să facă necesară, practicarea unor garanţii, este de analizat, dacă nu e mai bine să se aplice o altă formă de salarizare.

c) Participarea salariaţilor. Nu este suficient ca o formă de salarizare în acord să fie considerată echitabilă numai pentru cel ce a elaborat-o;trebuie să existe şi acordul celor ce sunt direct interesaţi - salariaţii. Se admite din ce în ce mai mult că singurul mijloc de a obţine acest acord, în practică, este acela de a asocia cît mai strîns posibil salariaţii la aplicarea unor forme de salarizare.

Acolo unde mecanismele relaţiilor profesionale funcţionează bine, pentru o măsură atît de importantă cum este forma de salarizare, se practică, în mod obişnuit, asocierea cît mai mult posibil a reprezentanţilor salariaţilor la stabilirea condiţiilor de aplicare. Adesea, contractele colective de muncă conţin prevederi referitoare la consultare; obligaţia patronului constă în a învita reprezentanţii salariaţilor pentru a le prezenta intenţiile sale şi a discuta cu ei condiţiile de aplicare. Iată un exemplu de formulare înscrisă în convenţii colective de muncă în S.U.A.:

> "În perioada aplicării prezentei convenţii, întreprinderea poate elabora forme noi de salarizare pentru activităţi, în prezent retribuite în acord. Ea va informa sindicatul asupra tuturor măsurilor pe care intenţionează să le ia în timpul elaborării acestor forme. Totodată, formele astfel definitivate nu vor putea fi aplicate la muncitori sau grupe de muncitori, oricare ar fi ele, decît după ce sindicatul le-a avizat şi şi-a dat acordul său."

Participarea reprezentanţilor salariaţilor se extinde deasemenea şi la decizii referitoare la domeniul de aplicare a formelor salarizare în acord. O convenţie colectivă de muncă din industria cărbunelui din Germania prevedea, de pildă, că patronul, poate dispune salarizarea în acord a oricăror lucrări, ce se pretează la această formă. În caz de divergenţă de păreri, comitetul reprezentanţilor părţilor în convenţie tranşează.

În mai multe ţări (Germania, Austria, Ţările de Jos), legea acordă consillior de întreprindere un drept de decizie în legătură cu forma de salarizare, atunci cînd acestea nu sunt reglementate prin convenţiile colective. Se admite din ce în ce mai mult, că pentru studiul aplicării unei noi forme de salarizare este necesar să se ceară participarea reprezentanţilor salariaţilor. Conducerea poate cunoaşte

Scanned with OKEN Scanner

astfel punctul de vedere al personalului înainte de a-şi forma o părere definitivă; ea poate deasemenea să-şi completeze informaţiile de care dispune cu privire la funcţionarea formei de salarizare în vigoare. Salariaţii, din punctul lor de vedere, pot să-şi facă o idee mai completă asupra formei de salarizare ce se are în vedere şi a motivelor care determină schimbarea. Acceptul lor va fi mai uşor de obţinut şi acesta va fi cu atît mai util, cu cît ei vor avea posibilitatea să colaboreze la definitivarea formei de salarizare.

În ceea ce priveşte aplicarea formelor de salarizare în acord, partciparea se referă mai ales la modul cum se va face măsurarea muncii depuse. Patronul poate fi obligat, dacă el intenţionează să declanşeze un studiu al timpilor, să informeze reprezentanţii salariaţilor, care pot fi consultaţi să-şi dea avizul asupra alegerii muncitorilor care vor face obiectul observărilor. Reprezentanţii salariaţilor pot avea deasemenea dreptul să solicite un control al calităţii normelor de muncă sau chiar să facă un nou studiu. Patronul poate fi obligat, ca la cerere, să pună la dispoziţia reprezentanţilor salariaţilor toate datele referitoare la studiul normelor de muncă.

Se prevede uneori că înainte de aplicarea unor noi norme de muncă trebuie să fie consultaţi muncitorii sau reprezentanţii salariaţilor şi informaţi asupra motivelor care au făcut necesară aceasta. În mod frecvent noile norme de muncă şi cele reexaminate trebuie să facă obiectul unui acord.

În unele cazuri pentru aplicarea formei de salarizare se constituie un comitet, în care partcipă reprezentanţi ai conducerii şi ai salariaţilor. Acesta are sarcina de a elabora noile norme, de a le aproba, de a rezolva eventuale divergenţe; de a urmări aplicarea şi de a studia eventuale probleme ce ar putea să apară.

d) Control şi reexaminări periodice. O formă de salarizare în acord nu poate funcţiona timp îndelungat, aşa cum s-a stabilit la început, fără să se asigure un control permanent. Acest control face necesară culegerea cu regularitate a unor informaţii asupra formei de salarizare în acord cum sunt; ore efectiv lucrate, din care plătite în acord şi plătite în regie, pierderi din timpul de muncă, timpul consacrat altor activităţi decît munca efectivă, nivelul de îndeplinire a normelor de muncă, relaţia dintre nivelul de îndeplinire a normelor de muncă şi salariul de bază, etc.

Se admite în mod curent că forma de salarizare în acord , bine aplicată, dă posibilitate muncitorilor să obţină o productivitate a muncii mai înaltă, decît salarizarea în regie. Într-o unitate de producţie

Scanned with OKEN Scanner

de o anumită importanţă, dispersia îndeplinirii normelor de muncă se aşază, de regulă, potrivit distribuţiei lui Gauss, cu o valoare medie care este atinsă de cea mai mare parte dintre salariaţi; un număr redus de salariaţi obţin depăşiri peste medie şi tot un număr redus dintre aceştia obţin realizări sub medie; din aceştia din urmă, o parte nu-şi îndeplinesc normele de muncă în proporţie de 100 %. Ecartul obţinut în distribuirea îndeplinirii normelor şi curba obţinută, pot constitui un indiciu privind schimbările ce au loc în procesul de producţie - condiţii de muncă, procedee şi metode, aprovizionare, etc. sau pot să constituie un semnal pentru reexaminarea metodelor de măsurare a muncii depuse.

În acelaşi timp, este important să se culeagă informaţii asupra eventualelor efecte secundare pe care le au, sau le-ar putea avea, cum sunt: litigii asupra salariilor, practicarea de ore suplimentare, rotaţia personalului, etc. Controlul trebuie să fie făcut şi asupra calităţii, inclusiv preciziei normelor de muncă, adaptării lor la specificul muncii, precum şi a calităţii procedurilor tehnice de elaborare sau reexaminare a acestora.

Pe lîngă un control regulat, este bine ca periodic conducerea şi persoanele responsabile de elaborarea şi aplicarea normelor de muncă, să analizeze dacă acestea şi respectiv forma de salarizare în acord, aşa cum se aplică, corespunde obiectivelor iniţiale. Ei pot să-şi pună o serie de întrebări cum sunt, forma de salarizare:

- îşi mai menţine caracterul său stimulativ ?
- a dat naştere la diferenţe de salarii, la inegalităţi nejustificate ?
- este aplicată aşa cum s-a prevăzut şi nu antrenează cheltuieli suplimentare ?
- nu conduce la riscul de accidente sau de îmbolnăviri?

2. Importanţa adaosului de acord şi efectul stimulativ aşteptat. Ce importanţă ar trebui să aibă adaosul de acord în salarizarea muncitorilor ? Pe de o parte, pentru ca forma de salarizare în acord să aibă un efect stimulativ, este absolut necesar, să se prevadă o creştere a cîştigurilor peste salariul de bază. Pe de altă parte, un adaos de acord prea mare poate da naştere la mai multe riscuri.

Aşa cum s-a arătat deja, cîştigurile, la forma de salarizare în acord, sunt supuse fluctuaţiilor din motive independente de muncitori (probleme de aprovizionare, defecţiuni de instalaţii, utilaje, etc.) .

Scanned with OKEN Scanner

Dacă aceste fluctuaţii ajung să reprezinte o parte importantă din cîştig, este de aşteptat ca muncitorii să încerce să-şi stabilizeze cîştigurile, prin mijloace care vor reduce efectul stimulativ al formei de salarizare şi vor face mult mai dificil controlul tehnic al desfăşurării muncii. De teamă să nu li se reducă salariul, ei vor putea fi tentaţi să se opună oricăror schimbări în metodele de muncă sau eventualelor reduceri de personal. Conflictele cu privire la diferenţele de salarii, riscă să se extindă; în general, cu cît adaosul de acord este mai important, cu atît probabilitatea de degradare a formei de salarizare este mai mare.

La începuturile sale, organizarea ştiinţifică a muncii, şi-a imaginat numeroase forme de salarizare în acord fără să prevadă nici un salariu garantat. Salariul era în întregime variabil şi muncitorii erau puşi să suporte toate fluctuaţiile producţiei. O astfel de aplicare este, în prezent, în majoritatea ţărilor şi sectoarelor de activitate greu de avut în vedere. În general se consideră că patronul este obligat să-i asigure muncitorului - pentru timpul cît acesta este la dispoziţia lui pentru a lucra, cel puţin o anumită parte din salariul de bază, de pildă 75%.

În multe cazuri adaosul de acord, capătă aspectul unei prime, a cărei pondere în cîştigul total se stabileşte după reguli destul de empirice. Astfel în S.U.A. se aprecia, în mod voluntar, prin anii ' 30, că perspectiva de a putea obţine un adaos de 10-15 procente din salariul de bază ar putea avea un efect stimulativ. La începutul celui de al doilea război mondial, nivelul a ajuns să fie în industrie de 20-25 procente; în timpul celui de al doilea război mondial nivelul a crescut pînă la 30%. Niveluri de 25-30 % mai pot fi întîlnite, atît în S.U.A. cît şi în unele ţări din Europa.

Experienţa pare să demonstreze că factorul motivare şi relaţia efort - randament sunt determinante în aplicarea unei forme de salarizare în acord. Dacă această relaţie nu este destul de strînsă, şi dacă muncitorii nu sunt convinşi că efortul depus va conduce spre rezultatul aşteptat, nici o formă de salarizare în acord nu va funcţiona bine.

Un alt element important pentru muncitori îl constituie stabilitatea cîştigului. De regulă ei nu acceptă, sau acceptă cu foarte mare greutate, variaţii ale cîştigului, din motive ce nu le pot fi direct imputate.

În general, cu cît condiţiile de muncă din întreprindere se îndepărtează de condiţiile foarte bune pentru aplicarea unei forme de salarizare în acord, cu atît este mai bine să se reducă partea variabilă a salariului, pentru a evita riscul degradării formei de salarizare şi a o

Scanned with OKEN Scanner

face mai acceptabilă. Atunci cînd condiţiile de muncă din întreprindere sunt foarte incerte (datorită situaţiei pieţii sau a ocupării forţei de muncă), sau cînd dificultăţile sunt mari (cu privire la posibilităţile de măsurare a muncii, de asigurare a ritmicităţii producţiei sau datorită atitudinii salariaţilor) este necesar ca forma de salarizare în acord să fie reanalizată.

X.6 Alte forme de salarizare

X.6.1. Forma de salarizare - salariu fix cu productivitate controlată

Această formă poate fi aplicată atît ca variantă a formei de salarizare în acord, cît şi a celei în regie. Potrivit unei astfel de forme de salarizare, executantul primeşte un salariu fix, în schimbul căruia i se cere să realizeze un anumit nivel al productivităţii muncii; salariul stabilit poate fi reexaminat periodic - să crească sau să scadă - potrivit unor reguli dinainte precizate, funcţie de productivitatea muncii realizată. Acest salariu fix poate fi egal cu salariul de bază, la care se adaugă o cotă dinainte stabilită, funcţie de productivitatea muncii convenită.

Care sunt motivele ce pot determina o întreprindere să aplice forma de salariu fix cu productivitate controlată şi care sunt consecinţele unei astfel de decizii ?

În continuare se analizează aceste probleme în mod succesiv, în primul rînd, pentru o întreprindere, care aplică forma de salarizare în regie şi apoi pentru cea care lucrează în acord.

Salarizarea în regie sau salariu fix cu productivitatea muncii controlată ?

Cazul ce se analizează este acela al unei întreprinderi unde se lucrează în regie, fără a exista norme de muncă raţional stabilite. Nivelul normal al activităţii este stabilit pe bază de intuiţie şi experienţă sau prin înţelegere. Cel ce angajează se aşteaptă ca salariaţii să depună efortul în muncă convenit în mod tacit. Astfel de întreprinderi sunt foarte multe şi este bine să-şi pună problema stabilirii unei legături între salariul pe care îl acordă şi o anumită normă de muncă; aceasta ar corespunde, de fapt, cu principiul

Scanned with OKEN Scanner

acordării unui salariu pentru o productivitate controlată; aceasta face, deasemenea ca și la salarizarea în regie, ca și la cea în acord, executanții să aibă obiective bine stabilite și să fie stimulați pentru a le îndeplini.

Necesitatea stabilirii unei legături între salariu și productivitate poate fi determinată de o arie largă de factori, dintre care cele mai frecvente cazuri sunt:

- dorința de a obține o rentabilitate sporită;
- intensificarea concurenței pe piață, care obligă întreprinderea să-și sporească, prin orice mijloace, productivitatea muncii;
- stabilirea unei legături cît mai directe și echitabile între salariu și munca depusă;
- stimularea executanților, pentru ca aceștia să nu recurgă în mod deliberat la încetinirea ritmului de lucru; pentru a nu căuta să facă ore suplimentare spre a-și spori cîștigul.

Aplicarea unei forme de salarizare cu salariu fix și productivitate controlată, ar permite să se treacă de la o activitate mai relaxată, întinsă pe un număr mai mare de ore, la o activitate mai susținută - în limitele ritmului normal de muncă - cu evidente avantaje, atît pentru cel ce angajează - angajator - cît și pentru salariați.

Există și motive tehnice care pot să facă necesară aplicarea unei forme de salarizare, cu salariu fix și productivitatea controlată. Astfel, atunci cînd procesul de producție impune o sincronizare riguroasă a unei serii de operații succesive, trebuie să se aibă în vedere, totdeauna, un anumit volum de producție. Ca urmare se impune desfășurarea unui studiu al muncii, atît pentru elaborarea de norme de muncă fundamentate și stabilirea condițiilor, strict necesare, de reexaminare periodică a acestora, cît și pentru aplicarea unor mijloace specifice de control. În acest scop, de regulă, întreprinderile trebuie să apeleze la o consultanță exterioară, atît pentru rezolvarea problemelor cu caracter tehnic specific - organizarea producției - cît și pentru formarea personalului propriu și aplicarea noii forme de salarizare. Este deasemenea necesară colaborarea reprezentanților salariaților, care se poate obține numai dacă forma de salarizare, ce se are în vedere, oferă suficiente garanții pentru o aplicare corectă și dacă, pe termen lung, prezintă avantaje pentru salariați. *În principiu deci, aplicarea unei astfel de forme de salarizare, presupune introducerea unor norme de muncă care să conducă la o*

sporire a productivității muncii, concomitent cu creșterea cîștigurilor.

Pot exista, în același timp și unele elemente de îndoială și de risc. În primul rînd, poate exista teama că după o perioadă inițială de creștere a productivității muncii, s-ar putea ajunge din nou la nivelul dinainte. Aceasta ar însemna o creștere a cheltuielilor de manoperă fără să se obțină economia așteptată. Se impun deci măsuri pentru menținerea ritmului mai ridicat al productivității muncii, în principal prin:

- modul de organizare a controlului;
- reexaminarea cu regularitatea prevăzută a normelor de muncă;
- precizarea și susținerea unor acțiuni, în principal de către maiștrii și șefii de echipă, care să asigure aplicarea corectă a condițiilor stabilite.

Dacă normele de muncă nu sunt reexaminate, ori de cîte ori intervin schimbări în producție - lansarea de produse noi sau modele noi, modificări în instalații sau utilaje, modificări ale metodelor, etc. - dacă nu se asigură un control sistematic al nivelului productivității muncii și dacă nu se fac corecturile necesare, se poate ajunge la o încetinire a ritmului de lucru. Aceeași situație poate interveni și dacă se crează un decalaj între evoluția producției și ritmul de organizare și adaptare a aparatului de specialitate pentrul studiul muncii la noile condiții. Ca urmare, atunci cînd producția se transformă în mod constant sau cînd piața muncii este incertă, este foarte posibilă o creștere a cheltuielilor de adaptare necesare - pentru organizare și reexaminare de norme de muncă - care să ajungă să fie mai mari decît cîștigul ce s-ar putea obține prin creșterea productivității muncii. În astfel de cazuri este firesc să se pună întrebarea: nu este de preferat o formă de salarizare în acord ? Costurile de aplicare a formelor de salarizare și cele de măsurare a muncii - mai ales elaborarea normelor de muncă, controlul și reexaminarea - sunt aceleași în ambele forme de salarizare - acord sau salariu fix cu productivitate controlată. Pe de altă parte însă cîștigul în acord ar putea fi mai mare și în plus s-ar putea aștepta, pe termen scurt, o sporire mai însemnată a productivității muncii, riscul încetinirii ritmului de lucru fiind mult mai redus. Un alt element de judecată ar putea consta în faptul că salarizarea în acord presupune o intervenție mai redusă din partea maistrului; posibilitatea ce se oferă executantului pentru a obține un

cîştig mai mare, constituind un stimulent important în creşterea productivităţii muncii.

Ca urmare, condiţiile în care este preferată o formă de salariu fix cu productivitatea controlată în locul salarizării în acord, ar putea fi sintetizate astfel:

- muncă variată şi complexă pentru care este greu de stabilit norme de muncă precise;
- tehnici de producţie care admit puţine variaţii ale productivităţii muncii individuale sau care fac să se poată conta pe un volum de producţie şi o calitate asigurată;
- relaţii între conducere şi salariaţi ce pot asigura respectarea angajamentelor luate;
- relaţii profesionale caracterizate prin încredere mutuală.

Salarizarea în acord sau salariu fix cu productivitate contolată ?

Există o arie largă de motive care pot determina întreprinderile ce aplică forma de salarizare în acord să treacă la o formă de salariu fix cu productivitate controlată. Există deasemenea un număr mare de întreprinderi care consideră că aplică forma de salarizare în acord, dar care, în fapt, lucrează într-un fel de regie. Salariul ce se acordă, se stabileşte în funcţie de numărul de ore efectiv lucrate, la care se prevede un adaos, denumit, impropriu, spor de acord, dar care în fapt este stabilit pe bază de pură apreciere, în mod subiectiv şi deci nu are caracterul unui spor de acord, ci mai degrabă aspectul unui premiu fără nici o legătură directă cu productivitatea muncii.

După cum, bine se ştie, formele de salarizare în acord, au tendinţa de a se degrada în timp. Se ajunge, mai ales dacă nu sunt respectate în totalitate regulile de aplicare a acordului, la situaţia în care:

- are loc o mişcare necontrolată a salariilor;
- executanţii lucrează mult mai relaxat, respectiv cu o productivitate a muncii mai scăzută;
- au loc frecvente" tocmeli" asupra normelor de muncă şi mai ales asupra nivelului aşa- zisului, spor de acord;
- există o lipsă totală de interes pentru sporirea eficienţei economice;

Scanned with OKEN Scanner

- au loc fenomene de opoziție față de reducerea numărului de personal;
- nu există o preocupare susținută pentru calitatea lucrărilor;
- maiștrii nu-și îndeplinesc rolul lor și, de regulă, devin apărători sau acoperitori ai tendințelor de relaxare, ai unei productivități reduse, și în schimb a unor salarii mai ridicate.

Ca urmare, în mod necesar, fiecare întreprindere trebuie să stabilească măsuri, pe de o parte, pentru a asigura desfășurarea în mod continuu a unei activități susținute, iar pe de altă parte, pentru a răspunde cerințelor pieții, organizării producției și a restricțiilor impuse de piața muncii.

În general întreprinderea trebuie să știe care dintre cele două forme de salarizare - acord sau salariu fix cu productivitate controlată - poate să-i asigure o eficiență mai ridicată, cu cheltuieli de manoperă cît mai mici și cu costuri totale mai reduse.

Pentru a se ajunge la un răspuns, se apreciază că este, în primul rînd, necesar să se stabilească cauzele ce au condus la degradarea normelor de muncă:

- dificultățile de stabilire a unor norme de muncă care să reflecte consumul de timp de muncă necesar;
- lipsă de preocupare pentru aplicarea corectă a normelor de muncă;
- lipsa cadrului organizatoric și modul defecuos de elaborare a documentației de execuție; neajunsuri în lansarea producției și în urmărirea aplicării corecte a măsurilor stabilite;
- modificarea continuă și la intervale scurte de timp ale proceselor de producție;
- presiunea pieței muncii, etc.

Totodată este necesar să se stabilească dacă făcînd o distincție netă între măsurarea muncii, respectiv, normele de muncă și negocierea salariilor se poate ajunge la o situație mai echitabilă și la relații profesionale sensibil mai bune. Răspunsul la aceste probleme poate fi stabilit cu foarte multă obiectivitate, pe baza analizei prezentată la capitolul X.5, respectiv în fig. 1 precum și tab. 2. Dacă răspunsurile la factorii de analiză se înscriu în grila de evaluare în partea dreaptă, se recomandă fără îndoială, o formă de salarizare cu salariu fix și productivitate controlată. Dacă dimpotrivă sunt hașurate

Scanned with OKEN Scanner

în grila respectivă, un număr mai mare de căsuţe în partea stîngă, va trebui să se menţină o formă de salarizare în acord şi în acelaşi timp să se ia măsuri pentru:

- elaborarea, rexaminarea sau după caz aplicarea corectă a normelor de muncă;
- reconsiderarea repartizării sarcinilor pentru persoanele însărcinate cu stabilirea, aplicarea şi controlul normelor de muncă, a condiţiilor de aplicare, precum şi a analizei şi controlului sistematic al realizărilor.

În general, cele mai de seamă nereguli în aplicarea corectă a formelor de salarizare, se datoresc, unor subaprecieri a rolului şi importanţei acordate acestora, în primul rînd de către conducătorii care preferă să lucreze pe bază de intuiţie, în loc să asigure aplicarea sistematică a unor măsuri, capabile să conducă la o productivitate a muncii mai ridicată, concomitent cu instaurarea unor condiţii de muncă normale şi a unor relaţii de muncă tot mai bune.

X.6.2. Formele colective de salarizare - pe echipe

X.6.2.1. Caracteristici generale

Pe lîngă formele individuale de salarizare există şi forme colective caracterizate printr-o serie de avantaje:

- în primul rînd formele colective de salarizare promovează şi încurajează cooperarea între membrii formaţiei;
- membrii formaţiei se dovedesc - în mod normal - mai grijulii şi mai interesaţi pentru reducerea timpilor neproductivi;
- membrii colectivului sunt mai interesaţi în a se întrajutora şi a elimina locurile înguste sau pentru a recupera orice întîrzieri;
- formaţia acceptă cu mai multă uşurinţă eventuale modificări în producţie, reorganizări, aplicarea unor metode noi de muncă, primirea de noi sarcini pentru care ei au calificarea necesară, etc.

Din punct de vedere al administraţiei, formele colective pot să antreneze economii importante deoarece:

Scanned with OKEN Scanner

- nu este totdeauna necesar să se supună studiului muncii măsurarea tuturor sarcinilor;
- se pot, de regulă, accepta anumite norme de muncă mai puțin precise;
- operațiile de înregistrare și de calcul a salariilor sunt mult simplificate;
- numărul de puncte unde trebuie să se execute un control de calitate este mai redus;
- se poate ajunge la o reducere a cheltuielilor cu personalul tehnic, de specialitate și de conducere;
- de regulă, se consumă mai puțin timp cu rezolvarea unor contestații;
- șefilor de echipă le revin sarcinile de organizare și repartizare a lucrărilor în cadrul formației;
- cheltuielile de formare pot fi mai reduse, echipa avînd tot interesul să se asigure că membrii săi, inclusiv cei nou angajați, își însușesc în timp mai redus condițiile de muncă.

Chiar și din punct de vedere al relațiilor profesionale și al motivării, formele colective pot prezenta mai multe avantaje. Unitatea de aplicare a formei de salarizare - echipa - fiind mai mare și cîștigurile mai uniforme, apar mai puține ocazii de comparații și de contestări; cîștigurile sunt în mod normal mai stabile. Sunt mai ușor de controlat normele de muncă pe echipă, decît cele individuale și sunt mai puțin supuse degradării lor în timp. Fiind stabilite pe o bază mai largă, această formulă poate contribui la dezvoltarea spiritului de echipă și contribuie mai mult la sporirea productivității muncii.

Fără îndoială există și reversul medaliei:

- pentru executant relația între salariu și productivitate nu este atît de directă cum este în formele individuale de salarizare; aceasta ar putea să se traducă printr-un nivel mai puțin susținut de activitate, mai ales dacă elementele mai dinamice ale echipei apreciază că unii membri nu-și realizează partea care le revine din lucrul în comun;
- conflictele pot interveni și între echipe, mai ales dacă diferențele de cîștiguri între acestea sunt importante și nu par să corespundă unor diferențe de efort și rezultate în muncă.

Pentru locurile de muncă sau lucrările cu adevărat interdependente, fie pentru că ele se încadrează într-o succesiune de

operaţii - ca, de regulă, în organizarea pe bandă - fie că însuşi buna execuţie a lucrărilor face necesar un efort solidar, formele de salarizare colective sunt, cel mai adesea, singurele aplicabile. În astfel de cazuri formele de salarizare individuale nu-şi au locul, deoarece, pe de o parte, nu este posibilă, sau nu este necesară măsurarea contribuţiei fiecărei persoane la munca în comun, iar pe de altă parte, nu se recompensează cooperarea absolut necesară pentru o activitate de succes.

Formele colective de salarizare pe care le avem în vedere îşi pot găsi o largă aplicare, într-o serie de formule de organizare a muncii care sunt din ce în ce mai răspîndite. În atelierele de montaj, sau pe şantierele de construcţii - montaj, de pildă, în loc să se descompună munca într-o serie de operaţii de execuţie bine definite, care să se încredinţeze fiecărui individ, se încredinţează unei echipe întregul montaj al unui produs sau al unui element al produsului complex. În atelierele mecanice se pot constitui unităţi de producţie cuprinzînd maşini de diferite tipuri, pentru a permite uzinarea unei familii întregi de piese. Rolul executanţilor nu se limitează la execuţia unor operaţii; ei sunt obligaţi în plus să-şi coordoneze activitatea, în aşa fel, încît să asigure dsfăşurarea întregii munci pentru care echipa este în mod solidar responsabilă. Prin rotirea personalului ce se poate practica în cadrul echipei, se ajunge la un mod de organizare mai suplu, mai adaptabil, mai cooperant, ceea ce conduce implicit la o mai bună utilizare a forţei de muncă, chiar în condiţiile unor schimbări inerente ale producţiei. Munca în grup asigură prin ea însăşi o mai bună utilizare a timpului de lucru:

- echipa poate suplini absenţa sau pierderea temporară a unuia din membrii săi, fără ca producţia să sufere şi fără ca salariile să se reducă;
- echipa îşi organizează propria activitate; nu este necesar personal tehnic care să se ocupe permanent de această problemă, ceea ce conduce şi la economii corespunzătoare;
- activitatea în echipă conduce la o îmbogăţire a activităţii profesionale, consolidează motivarea şi face să crească asiduitatea şi stabilitatea personalului.

Organizarea muncii în echipă poate fi determinată şi de raţiuni tehnice, întreprinderea modificîndu-şi dispozitivul de producţie, pentru a reduce cheltuielile cu forţa de muncă, pentru a putea răspunde mai bine la variaţiile aleatorii ale pieţii sau pur şi simplu

Scanned with OKEN Scanner

pentru o mai bună adaptare a aparatului de administrație la aceste cerințe.

În multe întreprinderi care aplică o organizare tradițională și forma de salarizare în acord individual, dispozitivul de producție se pretează, chiar mai bine la aplicarea unor forme colective de salarizare. În industria de confecții de pildă, pentru montajul unei îmbrăcăminți, munca în echipă permite, datorită posibilităților de rotație a personalului între posturi, să se treacă cu mai multă ușurință de la o fabricație la alta. În același timp, datorită unei puternice tradiții a muncii individuale, munca în echipă poate întîmpina unele opoziții. În genere, se poate reproșa metodelor clasice de studiu al muncii și formelor tradiționale de acord individual, că au condus la o fărîmițare a sarcinilor și au creat obstacole în calea aplicării unor noi forme de organizare a muncii. În același timp, nu este absolut necesar, ca formele colective de salarizare să fie preferate numai acolo unde sarcinile de muncă sunt interdependente. Este suficientă existența unei comunități de interese între executanți, fie că ei au de pildă, ocazia de a se întrajutora, că ei pot colaborînd să reducă timpii morți sau că trebuie să știe să reacționeze în mod simplu și rapid la evenimente neprevăzute pentru a asigura buna desfășurare a producției. Această comunitate de interese - care poate fi parțial evaluată cu grila prezentată la cap. X.5. privind gradul de automatizare sau numărul ori durata întreruperilor în muncă - poate fi mai mult sau mai puțin strînsă. Atunci cînd comunitatea de interese reprezintă un factor important s-ar putea obține avantaje prin aplicarea unei forme de salarizare colective, care stimulează în mai mare măsură aptitudinea de a coopera, decît productivitatea individuală.

Formele colective pe echipă sunt mai potrivite și acolo unde nu este posibil să se măsoare, cu suficientă precizie, activitatea fiecărui individ; acolo unde aplicarea unor forme de acord individual devine costisitoare, respectiv conduce la cheltuieli ce depășesc economiile ce s-ar putea obține. Și în astfel de cazuri grila de evaluare din cap. X.5 poate oferi informații importante cu privire la condiții care fac problematică măsurarea productivității muncii individuale; operații cu ciclu lung; sarcini și fabricații supuse unor frecvente modificări; activități ce nu pot fi dinainte stabilite cu precizie; deșeuri și rebuturi însemnate; costuri cu forța de muncă relativ reduse în costurile totale. Pe de altă parte, chiar în cazul unor lucrări complexe și supuse la numeroase elemente aleatorii, poate fi absolut necesară existența unor interese comune între executanți. În plus, odată cu progresul tehnic și organizatoric, ritmul producției este din ce în ce mai mult determinat

Scanned with OKEN Scanner

de maşini, instalaţii sau tehnologie. Ca urmare; de la un anumit nivel, efortul individual are o importanţă tot mai redusă în rezultatul final, faţă de alţi factori cum ar fi asiduitate, facultatea de adaptare şi aptitudinea de a colabora cu alţii. Este din ce în ce mai dificil de a măsura efortul individual, în timp ce măsurarea devine foarte posibilă pentru efortul colectiv al grupului.

Formele colective, pot fi, în fine, preferate datorită relaţiilor profesionale şi caracteristicilor motivării oamenilor. Întreprinderea pusă în faţa unei degradări a salarizării în acord individual poate - dacă problema e determinată în anumită măsură de conflicte privind diferenţe de salarii dintre indivizi - să recurgă la forme colective de salarizare. Aceasta ar uşura prevenirea eroziunii normelor de muncă şi ocaziile de litigii s-ar reduce substanţial.

Pe de altă parte dacă salariaţii preferă o anumită egalizare a cîştigului, salarizarea în acord individual va constitui o frînă; unii executanţi vor fi tentaţi să depăşească un anumit nivel de productivitate a muncii. În cazul unei forme colective, dimpotrivă, dacă un executant lucrează cu un ritm mai ridicat, de aceasta va beneficia întreaga echipă; grupul va fi interesat şi întreaga echipă va exercita presiuni asupra membrilor săi pentru relansarea efortului în muncă.

Cu cît echipele vor fi mai legate - din punct de vedere social (ceea ce reduce conflictele între membri), din punct de vedere al nivelului de calificare (membrii avînd sentimentul că toţi contribuie în mod echitabil la realizarea sarcinilor), datorită unui echilibru fizic şi datorită comunităţii de interese, cu atît vor exista mai multe şanse pentru a fi preferată o formă colectivă de salarizare.

X.6.2.2. Salarizarea în acord sau salariu fix cu productivitate controlată

Formele de salarizare colective pot fi aplicate foarte bine şi sub forma unui salariu fix cu productivitate controlată. În acest caz fiecare membru al echipei îşi realizează salariul funcţie de timpul efectiv lucrat, majorat cu un coeficient stabilit pe echipă, întreaga echipă fiind obligată să îndeplinească, în mod solidar, producţia convenită. Astfel de forme au fost adoptate o dată cu unele forme noi de organizare a muncii, unde de pildă benzile tradiţionale de montaj au fost înlocuite cu echipe mici însărcinate cu un montaj complet a unui motor sau a unui circuit electric pentru automobile. Producţia pe care unitatea trebuie să o realizeze se stabileşte cu ajutorul metodelor de măsurare

Scanned with OKEN Scanner

a muncii și face obiectul unui acord potrivit căruia, nerealizările dau naștere la aceleași consecințe ca și în cazul formelor individuale de salariu fix cu productivitate controlată.

O astfel de formulă poate fi interesantă, într-un sistem complex de producție organizată pe principiul muncii în echipă și unde cel mai de seamă obiectiv, nu se referă la obținerea unei productivități individuale maxime, ci la necesitatea de a conta în mod sigur, pe un anumit volum de producție. Ea poate fi deasemenea indicată în întreprinderile unde problemele administrației privind organizarea producției sunt foarte complexe și unde salarizarea în acord ar putea antrena fluctuații dezordonate a cîștigurilor pe care salariații nu le-ar accepta.

Este relativ ușoară trecerea de la o formă individuală de salariu fix și productivitate controlată la una colectivă, pentru că sunt deja asigurate condițiile strict necesare de bună funcționare a acesteia. Trecerea este mult mai dificilă, pentru alte forme de salarizare, în principal, datorită problemelor tehnice și de administrație pe care le pune controlul productivității și costurile măsurilor ce trebuie luate în acest scop.

X.6.2.3. Elaborarea normelor de muncă

Elaborarea normelor de muncă, pentru formele colective de salarizare, poate întîmpina unele dificultăți. Pentru sarcini simple și repetitive, se pot elabora norme de muncă cu ajutorul metodelor clasice de măsurare a muncii, făcînd suma timpilor obținuți pentru diferitele sarcini. Cu toate acestea, o astfel de metodă nu este totdeauna nici aplicabilă și nici indicată. Dacă formula muncii în echipă funcționează bine, producția unei echipe ar trebui să fie mai mare decît suma producției fiecărui membru al acesteia. Ținînd seamă de acest principiu, se poate aprecia că nu este bine să se transpună normele de muncă individuale în norme de muncă pe echipă. Aceste norme de muncă sunt fundamentate pe ipoteze ce privesc interacțiunile dintre operații și ecartul între condițiile ideale și cele reale, care ipoteze pot să nu se valorifice în cazul muncii în echipă. Este necesar uneori să se manifeste îndoială față de normele de muncă individuale aplicate, mai ales atunci cînd forma de salarizare a fost puțin cîte puțin alterată. Există în fine cazul, în care este evident imposibil de a măsura producția individuală și cel în care este de dorit

Scanned with OKEN Scanner

ca fundamentarea normelor de muncă să se facă pe alte aspecte ale muncii decît producţia.

Atunci cînd nu se pot utiliza economic tehnicile măsurării muncii, stabilirea normelor de muncă pe echipe se bazează pe rezultatele obţinute într-o perioadă anterioară. Dacă specificul muncii nu se schimbă, se pot lua ca bază statisticile producţiei, pentru a determina nivelul normal de producţie. Într-o turnătorie de oţel, de pildă, s-ar putea lua ca bază producţia realizată în cursul unui număr de ani, în perioadele de funcţionare normală a instalaţiilor.

Dacă întreprinderea fabrică diferite produse şi dacă nu se dispune de norme de muncă - stabilite pe baza măsurării muncii - pentru fiecare fabricaţie, soluţia poate consta în a recurge la măsurători indirecte, chiar aproximative, a timpului de muncă necesar pentru execuţia unui anumit volum de activitate - exprimat de pildă prin greutatea sau valoarea producţiei. Normele de muncă ar putea deasemenea să se refere la alte aspecte decît producţia; calitatea, consumul de materii prime, gradul de utilizare a maşinilor, etc. Aceste aspecte ale muncii pot da naştere la diferite prime, distincte pentru fiecare măsurător, sau se pot combina între ele pentru a ajunge la un indicator global de eficacitate. Tot în această categorie pot fi incluse şi formele de salarizare ce se aplică la personalul care nu participă direct la producţie şi a cărui activitate este greu de măsurat. Astfel de forme au la bază rezultate obţinute în trecut şi reprezintă o măsurare indirectă a volumului de muncă, cum ar fi de pildă raportul dintre cheltuielile de întreţinere şi timpul executantului direct productiv sau pe care îl deservesc; sau raportul dintre costurile serviciilor de expediţie (manopera) şi volumul expedţiilor.

Pentru producţia complexă de unicate sau de serie mică, normele de muncă fac, în principiu, obiectul unui acord, stabilit pe bază de experienţă, între conducere şi salariaţi. O echipă ar putea fi ocupată, de pildă, mai multe săptămîni sau luni cu construcţia unui turboalternator sau a unui transformator mare, urmînd ca după aceea să treacă la o altă activitate la fel de importantă dar cu totul de altă natură. În astfel de cazuri, este costisitor dacă nu imposibil, să se elaboreze norme de muncă utilizînd tehnicile studiului muncii. Conducerea întreprinderii şi salariaţii vor căuta să ajungă la o înţelegere, asupra duratei de execuţie şi asupra primei pe care ar putea să o primească echipa, dacă reduce durata de execuţie stabilită; un ajutor în această negociere ar putea să îl reprezinte timpul consumat pentru lucrări similare sau stabilirea duratei prin metoda timpilor elementari sau a timpilor predeterminaţi.

Scanned with OKEN Scanner

În aceste cazuri, trebuie să se analizeze cu grijă dacă este indicat să se aplice tehnicile de măsurare a muncii pentru a elabora norme de muncă sau dacă nu este mai bine ca direcțiunea și echipele să ajungă la un acord, pe baza realizărilor anterioare, asupra obiectivelor pe care le au de îndeplinit. O astfel de soluție ar permite probabil să se obțină aceleași rezultate dar cu cheltuieli mai reduse și mai puțin complicate din punct de vedere administrativ. Este necesar însă să se știe dacă este posibil, prin negociere, să se stabilească obiective atît de ridicate, încît să se ajungă la productivitatea dorită. În caz de dubiu, va fi probabil necesar să se recurgă la un efort și la cheltuieli pe care le presupune studiul muncii; o astfel de decizie se ia de către persoane experimentate, care au suficiente cunoștințe asupra măsurilor pe care trebuie să le ia.

X.6.2.4. Repartizarea primelor

Există în practica de zi cu zi trei formule ce se aplică pentru împărțirea primelor:

- repartizarea proporțională cu salariul de bază al fiecărui membru al echipei; această formulă are cea mai largă aplicare și corespunde nivelului diferit de calificare al membrilor echipei;
- repartizarea egală între toți membrii echipei; această formulă se aplică în foarte rare cazuri respectiv atunci cînd membrii echipei se consideră egali între ei;
- repartizarea pe baza unor coeficienți, stabiliți de regulă de șeful echipei și acceptați de membrii acesteia; coeficienții respectivi ar fi de natură să stabilească mai obiectiv contribuția fiecărui membru la realizările întregii echipe, deoarece se consideră că această contribuție nu este suficient de bine reprezentată de salariul de bază.

În legătură cu formula de repartizare a sumei totale realizate de echipă pot să apară nemulțumiri mai ales atunci cînd:

- productivitatea unor membrii ai echipei este mai redusă decît a altora;
- în echipă sunt cooptați membrii noi, care chiar dacă au calificarea necesară au totuși nevoie de un anumit timp de adaptare; pe lîngă faptul că ei produc mai

Scanned with OKEN Scanner

puţin, şi alţi membri ai echipei consumă timp pentru a-i ajuta să se adapteze mai repede;
- probleme similare pot apare şi în cazul unor persoane în vîrstă care au calificarea necesară dar care lucrează totuşi cu productivitate mai scăzută.

Pentru fiecare caz în parte se pot găsi soluţii, în principal, printr-o repartizare a sumei totale realizate, prin coeficienţi conveniţi de întreaga echipă.

X.6.2.5. Forme colective pe - secţie, uzină sau întreprindere

De regulă, din mai multe puncte de vedere aceste forme de salarizare prezintă deosebiri faţă de cele analizate mai sus. Măsurarea rezultatelor pe baza cărora sunt fundamentate salariile, inclusiv eventuale prime, se face, în principiu, la intervale mai lungi, în genere, odată pe lună, trimestrial sau chiar pe perioade mai mari. Pentru salariat, raportul între prima pe care o obţine şi munca depusă este foarte îndepărtat, datorită caracterului general al rezultatului ce se ia în considerare. Prima se poate acorda pentru toţi salariaţii unităţii, fără ca să existe în mod necesar o interdependenţă între sarcinile lor sau fără ca activitatea unora să o influenţeze, în mod direct, pe a altora. Rezultatele ce se iau ca bază de calcul sunt, în general, exprimate printr-un un număr însemnat de factori, asupra cărora unii salariaţi au prea puţină influenţă sau poate chiar deloc. Dacă de pildă se utilizează un măsurător fizic al producţivităţii muncii, cum ar fi, volumul total de producţie raportat la numărul total de ore prestate, rezultatul poate fi influenţat de întreruperile în muncă, modificări ale dispozitivului de producţie, al gamei de produse, etc, dacă se alege un indice valoric, de pildă, raportul dintre cifra de faceri şi forţa de muncă, acesta va fi sub influenţa, printre altele, a variaţiei preţului materialelor, furniturilor, manoperei, structurii producţiei, etc. Pe de altă parte, însă operaţia de elaborare a normelor este foarte mult simplificată.

Caracteristica cea mai imporatntă a formelor de salarizare cu premii pe secţie, uzină, întreprindere, trebuie căutată la urma urmelor, în tipul comportamentului pe care aceasta doreşte să-l încurajeze. Cea mai mare parte a celorlalte forme de salarizare legate de rezultate sunt axate pe creşterea producţiei, îmbunătăţirea calităţii sau a unor alte aspecte limitate la munca unui executant, căruia nu i se lasă nici o iniţiativă în organizarea muncii. Conducerea asigură pregătirea

Scanned with OKEN Scanner

organizării tehnice şi administrative a producţiei, executantul este chemat să execute sarcinile stabilite, fără a avea nici o ocazie de a reflecta asupra metodelor de muncă şi fără să fie stimulat pentru a le perfecţiona. Spiritul inventiv al executanţilor, capacitatea lor de imaginaţie şi de a aplica soluţii noi este, de regulă, foarte slab valorificată, sau chiar deloc.

Este cu totul altfel în cazul formelor de salarizare cu premii pe secţie, unitate, etc, care au în vedere să asigure o apropiere între obiectivele generale ale întreprinderii şi cele ale salariaţilor. Lăsînd la o parte ipoteza obişnuită a unui inevitabil conflict de interese între conducere şi salariaţi, în definirea şi aplicarea unui acord între salarii şi efortul aşteptat, aceste forme invită executanţii să recunoască existenţa unui interes comun - acela de a coopera pentru a crea un plus de bogăţie şi de a împărţi fructul acestei cooperări. Prin aceasta se urmăreşte să se asigure o gestiune mai eficace a resurselor, asociind întregul personal şi stimulîndu-l pentru a căuta noi mijloace de a economisi energie, materiale, manoperă, de a prelungi durata de funcţionare a maşinilor, de a raţionaliza activitatea şi controlul producţiei, de a îmbunătăţi metodele de muncă, etc. Se speră că astfel salariaţii nu vor mai lucra orbeşte, ci vor lucra, mult mai constant, cu mai mult spirit de colaborare şi mai multă judecată. Aceasta ar putea avea loc la formele care, în loc să utilizeze o măsură fizică a productivităţii muncii sau a utilizării resurselor materiale, leagă primele, de pildă, de economia realizată asupra cheltuielilor de manoperă, efectul acesta fiind mai evident.

Într-o astfel de formă de salarizare, norma ce se stabileşte pe baza rezultatelor din anii anteriori, ar putea fi exprimată prin raportul între cheltuielile cu forţa de muncă şi cifra de afaceri; se recomandă ca acest raport să fie analizat lună de lună, pentru a putea evidenţia anumite variaţii anormale şi a le elimina. La finele fiecărei luni sau la 2-3 luni, după cum se stabileşte, se determină realizările şi se compară cu norma convenită.

Prima ce se cuvine salariaţilor, ar corespunde economiei realizate sau a unei părţi din aceasta, de pildă, 50% sau 70%. Atunci cînd economia astfel realizată este destinată în întregime salariaţilor, înseamnă că pentru întreprindere rămîne numai economia ce corespunde cheltuielilor generale. Deasemenea se poate reţine, o parte din prima calculată, de pildă 25%, cu care să se constituie un fond de compensare, ce rămîne să fie utilizat în perioadele în care, din diferite motive, cheltuielile efective sunt mai mari sau cel mult egale cu economiile. Prima astfel calculată se cumulează pe perioade şi se

Scanned with OKEN Scanner

acordă angajaților, de regulă proporțional cu salariul lor de bază. Pentru a nu exista diferențe prea mari între primele cuvenite se practică uneori sistemul de plafonare a acestora la un anumit nivel. În multe cazuri această formă se aplică la întregul personal, pentru a încuraja cooperarea între personalul tehnic, economic, administrativ, etc și muncitori. În anumite cazuri personalul mediu de conducere și personalul de execuție tehnic, economic, administrativ, etc nu este supus aceloraşi reguli cu muncitorii, pentru a nu influența astfel norma stabilită. Cu toate acestea însă maiștrii ca și muncitorii de întreținere care contribuie indirect la producție, sunt integrați în același sistem, întrucît cooperarea lor este absolut necesară. În unele cazuri norma se stabilește cu ajutorul raportului între cheltuielile cu forța de muncă și valoarea adăugată în locul cifrei de afaceri; adică se ia în calcul valoarea producției din care se scad cheltuielile cu materii prime, materiale, furnituri, energie, etc. Această formulă are avantajul că face ca măsurătorul productivității muncii să fie mai puțin sensibil la fluctuațiile de preț ale celorlalți factori și încurajează salariații să facă economii. Deasemenea se poate admite, ca norma stabiltă să nu reprezinte în mod rigid raportul dintre cheltuielile cu forța de muncă și producția realizată în perioadele anterioare, ci acest măsurător astfel calculat, să poată fi totuși negociat.

Marea majoritatea a formelor de salarizare care urmăresc să reducă costurile, nu se bazează numai pe stimulent bănesc, ci asigură și o largă participare a salariaților la procesul de decizie, tocmai pentru a asigura o mai puternică motivare în vederea obținerii rezultatelor așteptate. Uneori stimulentul bănesc este destul de slab, datorită numărului mare de salariați la care se aplică o astfel de formă de salarizare. Chiar dacă stimulentul bănesc are un anumit rol, este necesar, de regulă, și un mecanism de participare a salariaților, cu sugestii pentru îmbunătățirea producției și pentru ca aceste sugestii să se transforme în măsuri concrete. Pentru ca sistemul să funcționeze bine este, în orice caz necesar, să se obțină adeziunea salariaților; acest acord este mult mai ușor de obținut atunci cînd și salariații au un cuvînt de spus în elaborarea și aplicarea formei și cînd există un dispozitiv eficace de comunicare care admite dialogul. Este în mod deosebit, foarte important ca salariații să aibă ocazia să constate că sugestiile lor sunt corect transmise, inovațiile corect aplicate și primele bine calculate; în lipsa unor astfel de relații sistemul nu poate funcționa corect și poate da naștere la conflicte ducînd la pierderea efectului stimulativ.

Scanned with OKEN Scanner

Aplicarea unor astfel de forme de salarizare poate fi însoțită de constituirea unui comitet mixt de secție, sau întreprindere, după caz, compus din reprezentanți ai conducerii și ai salariaților, care:

- se reunește periodic pentru a analiza propunerile făcute de conducere și salariați;
- acceptă și stabilește măsuri de aplicare a unor propuneri valoroase;
- analizează condițiile necesare pentru lansarea unor noi produse și stabilesc măsuri în consecință;
- examinează rezultatele lunii precedente; determină nivelul primelor, analizează problemele producției curente, etc.

Una din principalele dificultăți ce pot fi întîlnite ține de influența pe care ar putea să o aibă, asupra rezultatelor de care se ține seama pentru atriburea primei, anumiți factori ce scapă acțiunii salariaților:

- diferențe în evoluția prețurilor;
- modificări în gama de produse, dispozitiv de producție, cheltuieli cu forța de muncă indirectă;
- modificări în condițiile de aprovizionare, etc.

Toți acești factori pot influența nivelul primelor, fără ca să existe o variație a efortului depus de angajați. Pentru anumite situații - reexaminarea nivelului salariilor, evoluția prețurilor, creșterea productivității muncii datorită unor investiții - se pot eventual stabili, în acordul încheiat pentru forma de salarizare, modalități de adaptare a normelor în cazul unor modificări sensibile. Cu toate acestea însă este dificil să se măsoare efectele reale ale schimbărilor și să se prevadă toate influențele exterioare care pot avea un rol. Ori dacă aceste influențe conduc la reducerea sau anularea primelor, sau chiar la pierderi, sistemul este sortit eșecului. În mod cert, conducerea și salariații pot să se înțeleagă asupra reexaminării normelor din timp în timp, dar pentru aceasta, sunt necesare relații profesionale bune și încredere reciprocă. Pentru ca sistemul să nu fie discreditat, este însă important, ca modificările de norme să fie cît mai rare posibil.

Bilanțul ce ar putea fi stabilit prin aplicarea unor forme de salarizare, ce urmăresc, în principal, reducerea cheltuielilor, ar putea pune în evidență, o serie de rezultate pozitive:

- volumul sugestiilor generatoare de economii este important (mai important decît primele individuale acordate pentru sugestii, deoarece în acest caz

sugestiile făcute de un salariat ar putea suscita ostilitate din partea colegilor săi);
- conflictele cu privire la normele individuale sunt mai puține;
- salariații acceptă mai ușor să treacă de la o sarcină la alta; ei acceptă deasemenea mai ușor inovațiile tehnice și măsurile de reorganizare;
- salariații au în fața un obiectiv clar, care va permite să-și adapteze mai bine contribuția proprie la efectul general;
- salariații sunt mai înclinați spre cooperare și întrajutorare, în caz de nevoie;
- salariații încetează să mai tolereze aspecte negative ale muncii cum sunt: lipsa de interes, frînarea producției, lucrul de slabă calitate, umflarea efectivelor, înmulțirea orelor suplimentare, alte carențe în organizare și conducere;
- salariații au o mai bună stare de spirit și găsesc mai multe satisfacții în muncă, pentru că au o participare mai strînsă la activitatea unității;
- salariații fac presiuni asupra conducerii pentru a accentua raționalizarea producției și a perfecționa metodele analitice de evidență a costurilor;
- relațiile profesionale sunt mai bune, ceea ce se observă și cu ocazia negocierilor colective; comunicațiile mai strînse și mai regulate; salariații apreciază în mod just problemele de concurență cu care se confruntă întreprinderea;
- forma de salarizare se poate aplica destul de repede și cheltuielile administrative sunt mai reduse.

Principalul inconvenient al acestor forme de salarizare este, așa cum s-a mai spus, faptul că pentru mulți lucrători, relația dintre efort și primă pare a fi foarte îndepărtată, mai ales atunci cînd ei nu înțeleg bine modul de calcul și cînd nivelul pe care îl realizează crește sau scade sub efectul unor factori asupra cărora ei nu au nici o influență. Măsurile ce se pot adopta pentru a elimina sau reduce efectul unor astfel de variații, pot da naștere la îndoieli cu privire la echitatea formei (mai ales atunci cînd se acționează asupra normelor pentru a le face mai strînse), sau pot provoca o deteriorare a relațiilor profesionale. Există deasemenea teama că în perioadele de slabă activitate, primele vor scădea; cu timpul sugestiile în măsură să

Scanned with OKEN Scanner

conducă la economii riscă să scadă; toate acestea pot suscita o anumită dezamăgire şi pot provoca divizări în cadrul salariaţilor, mai ales, dacă unii dintre aceştia au sentimentul că alţii nu depun partea lor de efort la efortul comun şi dacă datorită acestor fenomene primele pe care le pot obţine sunt reduse.

Acceptarea participării salariaţilor, face necesară adoptarea unor măsuri care pot da naştere la dificultăţi. Fără îndoială însă, în prezent se poate sublinia mai bine interesul economic care există, pentru a asocia salariaţii la deciziile ce îi privesc în mod direct. Nu este însă sigur că direcţiunea va accepta cu uşurinţă să furnizeze informaţii financiare mai largi, sau că acceptă o anumită împărţire a puterii de decizie. Maiştrii şi şefii de echipă riscă să suporte mai greu criticile sau sugestiile pe care le fac subordonaţii lor, de teamă să nu le ştirbească autoritatea. Discuţiile în cadrul unor comitete, necesită timp; după unii mai mult timp decît economiile ce s-ar putea obţine, mai ales în întreprinderile mari, unde mecanismele de participare sunt uneori greoaie, sau atunci cînd nivelul productivităţii este ridicat şi există prea puţine posibilităţi de ameliorare. Conducerea poate deasemenea să aibă teamă de o anumită pierdere de suplețe; de pildă ar putea manifesta teama că salariaţii se vor opune, la unele măsuri în materie de cercetare, dezvoltare, din punct de vedere tehnic sau în domeniul vînzărilor - care ar putea să antreneze o scădere momentană a nivelului primelor, chiar dacă, pe termen lung, întreprinerea are un interes deosebit.

Succesul unor astfel de forme de salarizare depinde de un anumit număr de factori:

- există mult mai multe şanse ca astfel de forme de salarizare să dea rezultate bune în întreprinderile de mărime relativ redusă, unde personalul de conducere, de specialitate şi muncitorii, pot avea relaţii destul de strînse, unde mecanismele de participare nu sunt greoaie, unde definirea normelor de productivitate nu pune probleme deosebite şi unde salariaţii pot percepe mai uşor o anumită relaţie între efortul pe care îl depun şi premiile pe care le obţin;
- forma de salarizare trebuie să se bazeze pe un rezultat determinant pentru activitatea întreprinderii şi care să depindă în cea mai mare măsură de aportul salariaţilor, măsurarea rezultatelor să fie uşoară şi normele să fie fundamentate pe realizări obţinute în trecut;

Scanned with OKEN Scanner

- norma trebuie să poată fi depășită pentru a asigura posibilitatea unor prime interesante;
- este deasemenea necesar ca gama produselor să fie relativ stabilă, pentru a nu da ocazia de modificări repetate ale normelor.

Scopul fiind creşterea productivităţii muncii, este foarte important ca să existe piaţă care să poată absorbi creşterea de producţie, deoarece în caz contrar va trebui să se procedeze la reduceri de personal, ceea ce va duce la demoralizarea rapidă a muncitorilor. În întreprindere avantajele cooperării trebuie să fie cît se poate de evidente. Conducerea trebuie să se angajeze întradevăr, să fie competentă din punct de vedere tehnic, receptivă la ideile noi şi în măsură să asigure un dialog veritabil. Serviciile de întreţinere - echipe tehnice, echipe de intrevenţie - care au toate şansele să fie mai solicitate, trebuie să fie gata să răspundă la orice situaţie. Conducătorii din primul eşalon, maiştrii şi şefii de echipă trebuie să fie competenţi, de încredere şi în măsură să-şi asume noul rol.

Ideea de participare la conducere, trebuie să fie admisă fără rezerve. Pentru ca astfel de forme de salarizare să dea rezultate bune, conducerea trebuie să fie dispusă să analizeze un număr important de propuneri să fie receptivă la criticile salariaţilor şi să accepte în probleme de interes pentru întreprindere, rezultatele concertării.

Salariaţii, pe de altă parte, trebuie nu numai să subscrie la principiile ce stau la baza acestor forme de salarizare, dar trebuie să fie în acelaşi timp ataşaţi întreprinderii, bine informaţi şi dornici să participe la decizii. În fine, trebuie să existe relaţii profesionale bune şi un climat de încredere reciprocă.

După cum se poate observa, condiţiile de succes sunt foarte multe, dar sunt şi puţine cazuri unde aceste forme de salarizare nu dau satisfacţie deplină. Aplicarea unor forme de salarizare cu prime pe întreprindere nu prezintă riscurile pe care le pot prezenta alte forme, şi în plus se pot aplica fără o bulversare a formelor de salarizare în vigoare, care ar putea constitui un argument important.

Scanned with OKEN Scanner

Bibliografie sumară

1	Octave Gelinier	Fonctions et taches de Direction Generale - Ed. Hommes et techniques - Paris - 1967
2	R. A. Thietart	Le management - Presses Universitaires de France - Paris - 1989
3	- x x x -	Les sistemes de remuneration lies aux resultats - Bureau International du Travail - BIT - Geneve - 1985
4	- x x x -	Ouvriers du Batiment - Convention collective nationale - Ed. Societe d'editions Batiment et des Travaux Publics - Paris - 1991
5	- x x x -	L'evaluation des emplois - Bureau International du Travail - BIT - Geneve - 1992
6	- x x x -	La regulation des salaires dans le secteur public - Bureau International du Travail - BIT - Geneve - 1993
7	Cornel Hidoș, Petre Isac - coordonatori	Studiul Muncii (vol. I - VIII) - Ed. Tehnică - București - 1971-1973
8	Cornel Hidoș	Analiza și proiectarea circuitelor informaționale ale unităților economice - Ed. Tehnică - București - 1976
9	Cornel Hidoș	Proiectarea structurilor organizatorice - Ed. Politică - București - 1974

Scanned with OKEN Scanner

SALARIZAREA

vă oferă metode practice pentru:

- evaluarea activității ce se desfășoară pe fiecare loc de muncă;
- proiectarea salariilor de bază funcție de factorii specifici;
- stabilirea numărului și ponderii fiecărui element ce se ia ca bază în calculul salariului total;
- determinarea tipului optim de relație între rezultatele muncii și salariul total.

Lucrarea se adresează:

- managerilor de orice nivel ierarhic;
- specialiștilor - practicieni și teoreticieni - în problemele politicii de personal;
- studenților facultăților cu profil economic, ingineresc, umanist, etc.

Aplicați cît mai curînd tehnicile ce vi se oferă, pentru a obține o eficiență sporită.

Timpul nu așteaptă....

ISBN 973-0-00605-9

125.000

Scanned with OKEN Scanner